

# الإدارة بالأهداف والنتائج

اسلوب فعال للإدارة بالمشاركة  
ومنهج منطقي لتطوير المنظمات

الدكتور سيد الهوى



الإدارة  
بالأهداف  
والنتائج

# الإدارة بالأهداف والنتائج

اسلوب فعال للإدارة بالمشاركة  
ومنهج منطقي لتطوير المنظمات

الدكتور سيد الهواري

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس  
Ph.D., M.B.A., (New York University, U.S.A.)

١٩٨٦

الطبعة الثانية

مكتبة عين شمس ٤٤ شارع القصر العيني القاهرة

حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف ولا يجوز إعادة طبع كل أو بعض الفصول أو الصفحات إلا في حالة الاقتباس القصير بغرض النقد أو التحليل مع وجوب ذكر المصدر .

---

الطبعة الأولى : ١٩٧٦

الطبعة الثانية : ١٩٨٦



# مقدمة

يتساءل الكثيرون عن الإدارة بالأهداف والنتائج ويختلفون حول مفهومها : فالبعض يرى أن الإدارة - أى إدارة - لا بد وأن يكون لها أهداف ونتائج ، وبالتالي فليس هناك جديد فى الإدارة بالأهداف والنتائج ؛ لأنهم يقولون أنها الإدارة التى نعرفها ونمارسها منذ آلاف السنين. وعلى النقيض الآخر نرى آخرون يصرون على أنها فلسفة جديدة للإدارة تحوى مفاهيم وتقاليد تعكس أعلى درجات الحضارة . وبين الطرفين يرى آخرون أنها تطور طبيعى فى علم الإدارة ومع ذلك فهى أداة حادة لا يقدر المديرون على استخدامها ، ويمارسون نوعاً سهلاً يطلق عليه « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » . فما هى الإدارة بالأهداف والنتائج بالضبط ؟ وماهى ضرورتها ؟ وما هو جوهرها ؟ وما هى النظم المدعمة لها ؟ وماهى مقومات نجاحها ؟ وكيف يمكن تطبيقها ؟ .

إن هذا الكتاب يتصدى للإجابة عن هذه التساؤلات وهو - بهذا - يهدف إلى تحقيق النتائج الآتية :

• استيعاب القارئ لمفهوم « الإدارة بالأهداف والنتائج » وسماها الرئيسية التى تميزها عن « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » باعتبار الأخيرة نمط الإدارة السائدة اليوم فى كثير من بلاد العالم .

• إقناع القارئ بضرورة تبنى « الإدارة بالأهداف والنتائج » باعتبارها أسلوباً فعالاً للإدارة ومنهجاً منطقياً لتطوير المنظمات .

( ح )

\* تفهم القارىء لمقومات نجاح الإدارة بالأهداف والنتائج وضرورة تدعيمها بنظم للعاملين ونظم مالية ونظم معلومات تستمد منطقها من منطق النتائج للمناصب الإدارية .

\* إلمام القارىء بكيفية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنتائج والدروس المستفادة من تجارب الشركات التى تبنت النظام .

وبينا كان المخزون العالمى من الفكر الإدارى المعاصر المادة الخام التى استقيت منها فكرة الكتاب إلا أن خبراتنا العملية فى مجال الاستشارات الإدارية والتنظيمية وفى برامج تدريب المديرين - فى مصر والبلاد العربية - كانت هى الحاكم فى صياغة أفكار هذا الكتاب وعرض المفاهيم والأساليب .

ولما كانت الطبعة الأولى من هذا الكتاب التى صدرت عام ١٩٧٦ قد نفذت منذ فتره فإن استمرار الطلب على الكتاب قد شجعنا على إعادة تأليفه فى ضوء خبراتنا التى اكتسبناها فى تلك الفترة مع إحداث مزيد من الايضاح والتبسيط والتعميق .

ولكننى مع هذا لا أدعى أننى وضعت الكلمة الأخيرة عن الإدارة بالأهداف والنتائج ولكننى ما زلت أرى أنها المخرج الوحيد من مأزق الإدارة بالنشاط ورد الفعل الذى هو السبب فى التخلف الإدارى الذى نعانى منه .

والله من وراء القصد .

د . سيد الهوارى

يناير ١٩٨٦م

# فهرست المحتويات

رقم الصفحة

## ١ مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج

١	.....
٣	الإدارة بالأهداف - وجهات نظر
٨	الإدارة بالأهداف في عجلة عملية الإدارة
١١	السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف والنتائج
٢٢	الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب للإدارة
٢٥	الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب لتطوير المنظمات
٢٦	الإدارة بالأهداف والنتائج فلسفة إدارة
٢٩	الإدارة بالأهداف والنتائج تطور طبيعي في علم الإدارة
٤٢	تقييم الفصل

## ٢ ضرورة الإدارة بالأهداف والنتائج

٤٥	.....
٤٧	الإدارة بالنشاط ورد الفعل هو منهج الإدارة السائد اليوم في التطبيق العمل
	الإختناقات الإدارية السائدة في التطبيق العمل كنتيجة طبيعية للإدارة بالنشاط
٥٥	ورد الفعل
٥٧	- خلل عضوي وميكانيكي في التنظيمات الإدارية
٧٥	- خلل في لوائح العاملين واللوائح المالية
٨٢	- خلل في تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات ( للتخطيط والمتابعة)
٨٥	كيف تميز بين الإدارة باللوائح والإدارة بالنشاط والإدارة بالنتائج
٨٦	تقييم الفصل

## ٣ جوهر عملية الإدارة بالأهداف والنتائج (عملية وضع مجالات النتائج

٨٩	ومقاييسها للمناصب الإدارية)
٩١	الفرق بين الأهداف ومجالات النتائج
٩٣	أمثلة لمجالات نتائج
١٠١	الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع مجالات النتائج
١١٠	محاولات وضع مجالات النتائج لمناصب إدارية
١٣٧	مقاييس النتائج
١٤٤	وضع الأهداف للمناصب الإدارية
١٤٨	تقييم الفصل

رقم الصفحة

## ٤ النظم المدعمة للإدارة بالأهداف والنتائج

١٥١	...	نظم العاملين ( التعينات والأجور والمكافآت والتدريب والترقيات والنقل )
١٥٨	...	نظم المعلومات
١٦٤	...	النظم المالية

## ٥ مقومات نجاح الإدارة بالأهداف والنتائج

١٦٩	...	تدوين الشلوج
١٧٠	...	التركيز على التغيير
١٧١	...	قبول الجانب الإنساني
١٧٢	...	أقصى معلومات ممكنة
١٧٣	...	التركيز على المجموعة
١٧٤	...	التركيز على النتائج
١٧٥	...	التركيز على الموقف
١٧٧	...	نقط الإدخال المالية
١٧٨	...	معدل ملائم للتغيير
١٧٩	...	أداة إدخال النظام
١٨١	...	تقييم الفصل

## ٦ كيفية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنتائج

١٨٣	...	البداية الفعالة للإدارة بالأهداف والنتائج : إتخاذ القرار
١٨٥	...	الإدارة بالأهداف والنتائج لا يمكن تعلمها ذاتياً
١٨٧	...	المرحلة الأولى : سمنار أهداف المدير
١٨٩	...	المرحلة الثانية : سمنار أهداف الفريق
١٩٢	...	المرحلة الثالثة : إجتماع مناقشة أهداف المدير ( كل مدير مع رئيسه )
١٩٤	...	المرحلة الرابعة : إجتماع إقرار أهداف المنظمة واستراتيجيتها
١٩٥	...	تدريب إخصائيين للإدارة بالأهداف والنتائج
١٩٨	...	تقييم الفصل
٢٠١	...	نظرية كلية وملخص سريع
٢٠٣	...	هل نحتاج إلى نظام للإدارة بالأهداف والنتائج ؟
٢٠٧	...	كيف تدبر بالأهداف ( ورقة عمل لأغراض تدريبية )
٢١٥	...	قائمة المراجع
٢٥٣	...	

## مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج

أهداف هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

- المام القارئ بوجهات النظر اليوم في الإدارة بالأهداف والنتائج .
- تفهم القارئ لنقط التركيز في عملية الإدارة بالأهداف والنتائج .
- تفهم القارئ للسمات الرئيسية ومراحل الإدارة بالأهداف والنتائج .
- تفهم القارئ للطبيعة المتميزة للإدارة بالأهداف والنتائج .

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فإن خطة هذا الفصل هي دراسة  
الموضوعات الآتية :

- \* الإدارة بالأهداف اليوم - وجهات نظر .
- \* الإدارة بالأهداف في «عجلة» عملية الإدارة .
- \* السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف والنتائج .
- \* الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب فعال للإدارة .
- \* الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب لتطور  
المنظمات .
- \* الإدارة بالأهداف والنتائج فلسفة إدارة .

## الإدارة بالأهداف MBO - وجهات نظر

ربما يكون من الإنصاف أن نذكر أن أول من نادى بالإدارة بالأهداف هو « بيتر دركر » Drucker أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة « نيويورك » عام ١٩٥٤ في كتابه « الإدارة في التطبيق » The Practice of Management of Management لقد كانت وجهة نظر « دركر » أن منشآت الأعمال تحتاج إلى « مبدأ إدارة » يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية ، وفي نفس الوقت يعطى توجيهاً بوحدة الرؤية الشاملة ، كما ينشئ روح الفريق وينسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة . إن المبدأ الوحيد الذي يمكن أن يحقق ذلك هو : الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية <sup>(١)</sup> .

Management by Objectives and Self-control

ومن يومها أصبحت « الإدارة بالأهداف » Management by Objectives — مثلها مثل أى شىء آخر — يمكن النظر إليها من عدة زوايا .

فالبعض ينظر إليها على أنها طريقة للإدارة لا تختلف كثيراً عن الإدارة التي نعرفها منذ خمسين سنة ، في حين أن البعض يصر على أن الإدارة بالأهداف فلسفة جديدة للإدارة يتطلب الأخذ بها تغييراً في المفاهيم وفي الافتراضات الأساسية عن الإنسان ودوافعه وسلوكه .

يقول « موريسى » Morrissey إن « الإدارة بالأهداف والنتائج » ليست أسلوباً تكنولوجياً للإدارة مبتكراً حديثاً ولكنه مجرد منهج منطقي واضح للإدارة . وإن كان يسرع في وضع تحفظ بأن الأمر يتطلب من المديرين أن يغيروا من أنماطهم الإدارية تغييراً جذرياً . إنه يضع تعريفاً مبسطاً للإدارة

بالأهداف على أنها : « إدارة تحوى أهدافاً أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة كما تحوى وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج » <sup>(١)</sup> . ( لاحظ أن « موريسي » يضيف كلمة النتائج بعد الأهداف ) .

إن تعريف « موريسي » هذا للإدارة بالأهداف والنتائج لا يخرج عن المفهوم العادي عن الإدارة وإن كان قد ركز قليلاً على وضوح النتائج المتوقعة وتحديداتها . وبالتالي فهو منطقي مع نفسه في قوله إن الإدارة بالأهداف والنتائج ليست أسلوباً تكنولوجياً مبتكراً . ونحن نرى رأياً مخالفاً لرأيه .

أما « جون همبل » Humble — وهو من أكبر دعاة الإدارة بالأهداف في إنجلترا وله أفلام بنفس الاسم — فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها : « نظام ديناميكي يربط بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للاسهام والتطوير نفسه ذاتياً » <sup>(٢)</sup> .

واضح أن « همبل » يفترض وجود معضلة طرفها الأول : الشركة ، بأهداف ربحية ونمو ، وطرفها الآخر : المدير ، بأهداف للاسهام والتطوير الذاتي . وإن الإدارة بالأهداف هي النظام الذي يجمع بين محوري المعضلة بشكل ديناميكي ( متحرك ) . إن التركيز هنا بالطبع على عملية وضع الأهداف باعتبارها أهم عملية من العمليات التخطيطية .

وبينما يركز « همبل » على الجانب التخطيطي وبصفة خاصة وضع الأهداف ، فإن « أوديون » Odiorne يركز على إشراك كل من الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف معاً وتحديد المسؤولية في شكل نتائج ( وليس

Morrisey, *Management By Objectives and Results*, p. iv.

(١)

Humble, *How to Manage By Objectives*, p. 33.

(٢)



في شكل أنشطة ) واستخدام تلك النتائج كمقاييس لتقييم أداء الأفراد . يقول « أوديون » إن الإدارة بالأهداف هي : « طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرعوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة ، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة ، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات وفي تقييم إسهامات أفرادها » <sup>(١)</sup> . إن تعريف « أوديون » أكثر تعبيراً عن الإدارة بالأهداف من تعريف « همبل » .

أما « ريدن » Reddin فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب يتم به تحميل المناصب الإدارية بأهداف وربط أهداف المناصب بعضها ببعض وبأهداف الشركة ككل . إنه يعرف الإدارة بالأهداف على أنها : « إنشاء مجالات فاعلية ومعايير فاعلية للمناصب الإدارية وتحويلها دورياً إلى أهداف قابلة للقياس محددة زمنياً ومرتبطة ببعضها البعض أفقياً ورأسياً ومع التخطيط في المستقبل » <sup>(٢)</sup> .

إن تعريف « ريدن » تعريف مفيد من الناحية العملية ، حيث التركيز على « الفاعلية » والمجالات التي يمكن أن تتحقق فيها فاعلية المدير ومقاييس الفاعلية ... إن مدخل « ريدن » مدخل « ميكانيكي » لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف . وهو يفترض أن كل المطلوب هو المعرفة بالطريقة ، غير واع للثورة العقلية التي يتطلبها وضع نظام الإدارة بالأهداف .

إن « رايا » Raia يصر على أن الإدارة بالأهداف — قبل أي شيء آخر فلسفة للإدارة : فلسفة تعكس طريقة إيجابية في الإدارة أكثر من أنها تعكس طريقة سلبية أو رد فعل . إن التركيز هو على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر

Odiorne, *Management By Objectives*, p. 55.

(١)

Reddin, *Effective Management By Objectives*, p. 12.

(٢)

من الاستجابة للموثرات والحوادث . يقول « رايا » أيضاً أنها فلسفة « مهينة »  
 للنتائج « results-oriented » . إن المحور الرئيسي هو على التغيير  
 وعلى تحسين كل من الفرد والمنظمة . إنها فلسفة تشجع على إسهام المديرين  
 على مختلف مستوياتهم في إدارة المنظمة التي ينتمون إليها . إن إسهام المديرين  
 في الإدارة - على حد تعبير « رايا » - طراز إداري يتفق مع ويشبع  
 احتياجات المجتمع الحديث <sup>(١)</sup> . واضح أن « رايا » ينظر إلى الإدارة  
 على أنها فلسفة وأسلوب للتطوير التنظيمي ككل

Organization Development.

وربما يكون أكثر الأشخاص تأثيراً في اعتبار الإدارة بالأهداف فلسفة  
 للإدارة أكثر من كونه أسلوباً للإدارة « مك جريجور » McGregor  
 عن « مفهوم التكامل والرقابة الذاتية » . إن هذا المفهوم مبني على أن المديرين  
 في المنظمة سيوجهون أنفسهم ذاتياً ، ويراقبون أنفسهم ذاتياً في تحقيقهم  
 لأهداف المنظمة إذا التزموا بها . ولما كان عمل المديرين « مجهوداً فكرياً » -  
 - على حد تعبير « مك جريجور » - فإن إدارة ذلك العمل تتكون من وضع  
 أهداف ، والحصول على التزام مهني بتحقيقها .

وإن الالتزام المهني الأصيل مبني على « التكامل » - تكامل أهداف  
 المنظمة مع الأهداف الشخصية لأعضاء تلك المنظمة ... على أساس أن  
 الأهداف الشخصية ستتحقق عندما يمارس الأعضاء جهودهم لتحقيق أهداف  
 المنظمة <sup>(٢)</sup> .

واضح من أفكار « مك جريجور » أن « الالتزام بالأهداف يحقق

Raia, *Management By Objectives*.

(١)

McGregor, *Integration and Self-Control* p. 11.

(٢)

الرقابة الذاتية « وهو بديل « للرقابة من أعلى » . . إن ذلك معناه تغيير في الافتراضات الأساسية عن طبيعة الإنسان الفرد ( إن الإنسان شخص كسول يكره العمل ) إلى القول إن الإنسان شخص محترم يعرف الحق والواجب : ماله وما عليه . . يريد أن يحقق ذاته . . إلخ .

وبشكل إجمالي يمكن التمييز بين عدة وجهات نظر للإدارة بالأهداف من قبل الدول . ففي أمريكا ينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها - أساساً - نظام للتعزيز الفردي والمشاركة في الإدارة وتقييم الأداء Motivations and Participation and appraisal أما في إنجلترا فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها - أساساً - نظام للتخطيط على مستوى الشركة كاستراتيجية إدارية . أما في كندا فإن الحكومة الفيدرالية قد استخدمته على أنه نظام للتقييم Appraisal تقوم بتطبيقه إدارة الأفراد كبديل لتقييم الأفراد على أساس نظام التقييم التقليدي بالنقط Merit-rating ( سلوك الموظف وشخصيته وطريقة عمله ... ) .

من هذا العرض يتضح أن نظام الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليه من عدة زوايا ، ويمكن استخدامه لتحقيق عدة أغراض . فالذي ينظر إلى رأس النظام يراه نظاماً تخطيطياً استراتيجياً أو تخطيطاً تكتيكياً ( الأجل القصير ) والذي ينظر إلى « ذيل » النظام يفكر في أنه نظام لتقييم الأداء . . تقييم أداء المديرين . . والذي ينظر إلى « وسط » النظام يراه على أنه نظام للتحسين والتطوير . .

## الإدارة بالأهداف في عجلة عملية الإدارة

ربما يجد الإنسان نفسه الآن في حيرة من أمر الفكر الإداري قديمه وحديثه ويتساءل كيف يمكن أن ينشأ اختلاف في « الإدارة في التطبيق العملي » وهل هناك وسيلة لشرح هذا الاختلاف أو تقريب الصورة إلى الأذهان .

إننا نعتقد أن الاختلاف - في التطبيق - هو في الواقع إختلاف في التركيز على عنصر أو أكثر من عملية الإدارة . ولتوضيح المقصود من عناصر الإدارة فإنا ننقل هنا شكلا يبين عناصر عملية الإدارة كما شرحناها بالتفصيل في كتابنا : الإدارة ( طبعة ١٩٧٦ ) .

من الشكل يتضح أن عناصر عملية الإدارة هي :

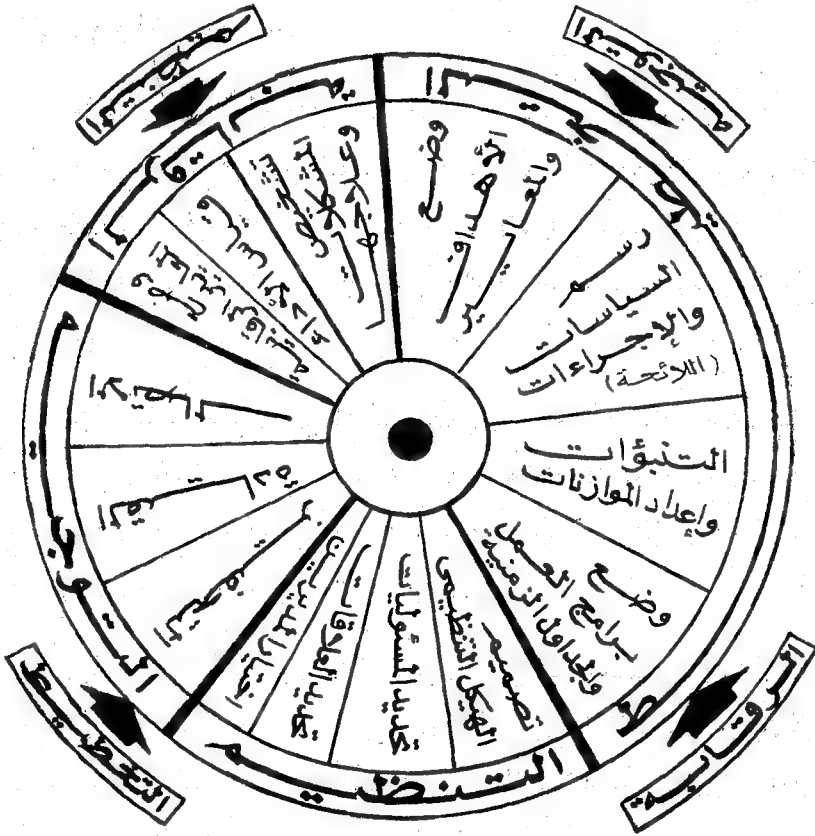
١ - التخطيط ويشمل : وضع الأهداف والمعايير ، رسم السياسات والإجراءات ، والتنبؤات وإعداد الموازنات ، وضع برامج العمل والجداول الزمنية .

٢ - التنظيم ويشمل : الهيكل التنظيمي ، تحديد المسؤوليات ، تحديد العلاقات ، إختيار المديرين وتطويرهم .

٣ - التوجيه ويشمل : التحفيز والقيادة والإتصال .

٤ - الرقابة وتشمل : تحديد المعايير الرقابية ، قياس الأداء « المتابعة » ، تشخيص المشكلات وعلاجها .

فإذا كان التركيز The Focus على إحكام عملية التخطيط بعناصره المختلفة وإحكام عملية الرقابة بالتركيز على معرفة الانحرافات وتصحيح المسار ،



## عملية الإدارة

المصدر : الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، طبعة ١٩٧٦ للمؤلف ، ص ٢٠ .

فاننا نستطيع أن نقول إن الإدارة هنا أقرب إلى « الإدارة العلمية » بمفهوم « فردريك تايلور » وأنصاره .

أما إذا كان التركيز على « التنظيم غير الرسمي » ( الذى ينشأ بين الأفراد تمييزاً عن التنظيم المعتمد ) وعلى التحفيز والقيادة والاتصال ومعالجة الصراعات فاننا نستطيع أن نقول إن الإدارة هنا أقرب إلى « الإدارة السلوكية » بمفهوم « إيلتون مايو » وأنصاره وتابعيه من مدرسة العلاقات الإنسانية .

وإذا كان التركيز على الهيكل التنظيمى ، والأهرامات التنظيمية ، والتسلسل الرئاسى ( التدرج الهرمى ) ، والسلطة الآمرة والعلاقات الرئاسية ، والإلتزام بالقوانين واللوائح ، فاننا نستطيع أن نقول إن الإدارة هنا أقرب إلى الإدارة البيروقراطية .

وإذا كان التركيز على النشاطات والمجهودات المؤداة ، وعلى إطفاء الحرائق التى تشب عندما تشب على أساس الأخذ بالحل الوسط ، أو بالاتجاه العملى مثل كل الناس ، فانه يمكننا القول إن الإدارة هنا أقرب إلى « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » .

وإذا كان التركيز على وضع الأهداف للشركة أو الوزارة ككل فى شكل خطوط عريضة ، وفى وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية ، وربط تلك الأهداف بعضها ببعض بحيث تكون الأهداف للمناصب الإدارية المختلفة هى الأصل لكل نشاط ، والأصل لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسين وكل تقييم فاننا نستطيع أن نقول إن الإدارة فى هذه الحالة أقرب ما تكون إلى « الإدارة بالأهداف والنتائج » . وهو ما سنشرحه بالتفصيل فى الصفحات التالية .

## السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف والنتائج إدارة من خلال أهداف للمناصب الإدارية ، توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء ، بحيث تترابط بعضها ببعض ، رأسياً وأفقياً وبحيث تكون أساساً لآلية تحسينات : فى الهيكل التنظيمى والسلطات والعلاقات ، ونظم تدفق المعلومات ، ونظم المكافآت والترقيات ، وبرامج التدريب والتطوير الذاتى والفردى والجماعى ، والرقابة الذاتية ، وتقييم الأداء .

وعلى ذلك فإن السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف هى :

أولاً : وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية.

ثانياً : إشراك المرؤوسين والرؤساء فى وضع أهداف المناصب الإدارية .

ثالثاً : ترابط الأهداف بعضها ببعض رأسياً وأفقياً .

رابعاً : أهداف المناصب الإدارية أساس أى تحسينات فى .

( أ ) الهيكل التنظيمى والسلطات والعلاقات .

( ب ) نظم تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية .

( ح ) نظم المكافآت والترقيات .

( د ) برامج التدريب والتطوير الذاتى والفردى والجماعى .

## خامساً : نتائج المناصب الإدارية أساس :

(أ) الرقابة الذاتية .

(ب) تقييم الأداء .

وستعالج هذه السمات بشيء من التفصيل على التوالى :

أولاً - وضع أهداف لكل منصب إدارى :

إن وضع الأهداف لكل منصب إدارى هو أساس نظام الإدارة بالأهداف والنتائج وهو الذى يميزه عن أى نظام آخر للإدارة . إن نظم الإدارة الأخرى تهتم بوضع أهداف ولكنها أهداف على الشئوع - على مستوى الشركة أو الوزارة ككل ، وربما على مستوى أقسام فيها : مثل أهداف المبيعات ، أهداف المشتريات ، أهداف الإنتاج ، الأهداف المالية . . . . إلخ .

إن كل منصب إدارى ضرورى على الخريطة لا بد وأن توضع له أهداف ، فإذا لم تكن له أهداف فعنى ذلك أن هذا المنصب الإدارى غير مهم أو غير ضرورى . . إن وجود أى مدير فى مكانه يستمد منطق وجوده من النتائج المتوقعة تحقيقها بحكم منصبه ، فإذا لم تكن هناك نتائج متوقعة يمكن تحديدها فإن معنى ذلك أن المنصب لا لروم له .

وتعتبر مجالات النتائج الرئيسية Key Results Areas لأى منصب إدارى هى نقطة الانطلاق لتحديد أهداف المنصب . فمجالات النتائج لمدير مصنع مثلاً يمكن أن تشمل : كمية الإنتاج ، جودة الإنتاج ، تكلفة الإنتاج أو الكفاية الإنتاجية ، منتجات مطورة ، الروح المعنوية المرتفعة للعاملين . . . إلخ معنى ذلك - عملياً - أنه متوقع من مدير المصنع أن يحقق نتائج ليس فقط



في كمية الإنتاج ، ولكن في جودته أيضاً ، في تكلفته أيضاً ، في منتجات مطورة ، روح معنوية مرتفعة ... إلخ .

إن مجالات النتائج الرئيسية للمناصب الإدارية في حد ذاتها لا تصلح أهدافاً ولكن يصبح من الضروري وضع « مقاييس » لقياس النتائج بالنسبة لكل مجال . فمقاييس كمية الإنتاج سهلة : بالوحدة ، بالجنيه ، بنسبة تطور ... إلخ . وجودة الإنتاج تقاس بنسبة الوحدات المرفوضة وتكلفة الإنتاج تقاس بتكلفة إنتاج وحدة و/ أو تكلفة العمالة لإنتاج وحدة . . . وهكذا وحتى الروح المعنوية يمكن وضع مقاييس لها : مثل عدد الاستقالات أو نسبة الغياب بدون عذر إلى إجمالي عدد أيام الغياب ... إلخ .

إن الأهداف - في ظل الإدارة بالأهداف والنتائج - لا يمكن أن تكون مجرد كلمات عامة أو نوايا طيبة ، ولكنها يجب أن تكون أهدافاً قابلة للقياس محددة بزمان معين . فيقال إن أحد أهداف منصب مدير الإنتاج تحقيق كمية إنتاج كذا بنهاية أسبوع كذا . لاحظ أن الأهداف لا يمكن أن تكون قابلة للقياس إلا إذا كانت بشكل رقمي محدد بزمان . ويصر الكثيرون - وهم على حق - أنه إذا كنت لا تستطيع قياس هدف فالأولى بك أن تنساه . فوجود مقاييس مسألة حتمية لنجاح الإدارة بالأهداف والنتائج .

إن دقة وضع الأهداف تظهر في قدرة ترجمة مجالات النتائج في شكل أرقام . وبالتالي فأننا نتصور أنه قد يجد البعض صعوبة في التحديد الكمي للأهداف ، وبالتالي يتم وضعها في شكل عبارات « إنطباعية » . إن الشخص غير المتمرن يتساءل كيف يمكن وضع « الروح المعنوية المرتفعة » في شكل هدف قابل للقياس ؟ ولكن كثيراً مما يعتبر أهدافاً معنوية يمكن التوصل إلى مقاييس لها . . . وهي تتوقف - بالطبع - على مهارة المستشار « الخارجي » الذي يشارك في عملية وضع نظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

وطبيعى أن أهم مشكلة ليست وضع مقاييس دقيقة ، ولكن المشكلة دائماً  
هى فى اختيار المقاييس « الملائمة » . فكيف يمكن الحكم على فاعلية مدير  
مستشفى للأمراض العقلية : بعدد الأسرة المشغولة ؟ أو بعدد الأيام التى  
قضاها المريض بالمستشفى ؟ أو بعدد المرضى الذين دخلوا المستشفى لعلاجهم  
أو عدد المرضى الذين لم يدخلوا المستشفى ؟

كيف نقيس فاعلية « مدير تدريب » ؟ بعدد الأفراد الذين حضروا  
البرنامج التدريبي ؟ أو بعدد دورات التدريب ؟ أو بعدد الأساتذة الذين  
اشتركوا فى البرنامج التدريبي ؟ أو بعدد الذين حضروا فى الدورة الواحدة ؟  
أو بعدد ساعات التدريب ؟

واضح أن وضع أهداف قابلة للقياس لكل منصب إدارى هو جوهر  
عملية الإدارة بالأهداف والنتائج وهو ما يميزها عن أى نوع آخر من  
الإدارة . وطبيعى أن تحتل عملية وضع الأهداف جزءاً رئيسياً من هذا الكتاب  
وعندذلك يستطيع القارئ أن يعرف - عملياً - معنى الإدارة بالأهداف والنتائج .  
فالمشكلة - ونحن نكرر - ليست الإدارة بالأهداف ولكنها اختيار الأهداف  
للمناصب ، والتي ستم الإدارة بها ومن خلالها <sup>(١)</sup> ... ومن الممكن أن يكون لكل  
منصب ، من هدف واحد إلى عشرة أهداف وإن كان المقترح أن يتراوح  
عددها بين ٤ أهداف و ٨ أهداف لكل منصب إدارى وغالباً ٦ أهداف .

ثانياً - إشراك المرعوسين والرؤساء فى وضع أهداف المناصب الادارية :

إن إشراك المرعوسين والرؤساء معاً فى وضع الأهداف شرط من  
شروط الإدارة بالأهداف والنتائج . ولكن المشكلة دائماً هى فى تعريف  
معنى « إشراك المرعوسين » . فقد يفهم البعض « إشراك » المرعوسين على  
أساس أن الرئيس هو الذى يقوم بتحضير « ورق العمل » المبدئى ( أو أن

يقوم المستشار الخارجى بتحضير ورق العمل ) على أساس أن الاشتراك بالنسبة للمرءوسين معناه « حضور الاجتماع وإعطاؤه الحق فى أن يبدى رأيه » . إن هذا المفهوم — كما يعرف الكثيرون — هو نوع من الاشتراك « الصورى » الذى يعطى الناس إنطباعاً بالمساهمة دون أن يكون هناك إلزام حقيقى .

ولكن السؤال المطروح هو ما هى قيمة إشترك المرءوسين وما الفرق بين إشتركهم بشكل صورى وبين إشتركهم بشكل حقيقى ؟؟؟ أو كيف يكون الإشترك حقيقياً ولماذا ؟

إن إشترك المرءوسين فى وضع الأهداف مبنى على نظرية أن الفرد إذا اشترك إشتركاً حقيقياً فى وضع هدف معين فإن « شد أعصاب داخلية » Tension ينمو لديه يحفز « لتحقيقه . فإذا قال شخص : « إنى فاعل كذا بإذن الله » فإن أغلب الظن أنه سيحققه . . فإذا قابلته أية عقبة فى الطريق فانه ينتصر عليها . وهذه النظرية معروفة فى علم النفس الحديث باسم « تأثير زيجارنيك » <sup>(١)</sup> Zeigarnick Effect .

إن مفهوم الرئيس « للإشترك الحقيقى للمرءوسين » يكون مستمداً من اعتقاد الرئيس بأن الإنسان الفرد ينظر إلى العمل على أنه — مثل اللعب — شىء طبيعى وأن توفير الإشترك الحقيقى للمرءوسين سيجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة وأكثر إلزاماً بالهدف الكلى . إن مفهوم الرئيس « للإشترك الحقيقى للمرءوسين » يكون مبنياً أيضاً على افتراض أن المرءوس لا يعمل من أجل المنظمة ، ولكنه يعمل من أجل أن يحقق ذاته . . . تماماً مثل إشترك لاعب كرة القدم فى وضع الأهداف قبل الجولة . . إنه إشترك حقيقى وليس صورياً

إن الاشتراك الحقيقي للمرءوسين لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اعتقد الرئيس أن وظيفته ليست رئيساً ، صاحب سلطة ( يأمر والناس مطيع ) ولكنه مستشار يعلم مرؤسيه ؛ فهو مستعد أن يقدم المعلومات والبيانات لمرؤسيه ليجعلهم هم يقررون . . وإذا كان قرارهم مخالفاً لرأيه فانه ينظر إلى الأمر على أنه قصور في المعلومات أو في فهمها ، ويحاول مرة أخرى أن يضع التصورات المختلفة وإيضاح الجوانب الأخرى وأهميتها وقيمتها النسبية وعواقب عدم إدخالها في الحسابات بوزنها . .

وطبيعي أن الاشتراك الحقيقي للمرءوسين في وضع الأهداف يتطلب من الرئيس أن ينصت بفهم واستيعاب لمشكلاتهم ، والعقبات التي يمكن أن يصادفونها . . والتحسينات المطلوبة ( وهو ما سنناقشه بالتفصيل حالا ) . إن هذا التفهم يتطلب من الرئيس أن يفسح الوقت كما يفسح صدره للمناقشات . فلا يعطى قراراً بأن المطلوب دراسة هذه الأهداف في ٢٤ ساعة أو حتى في أسبوع .

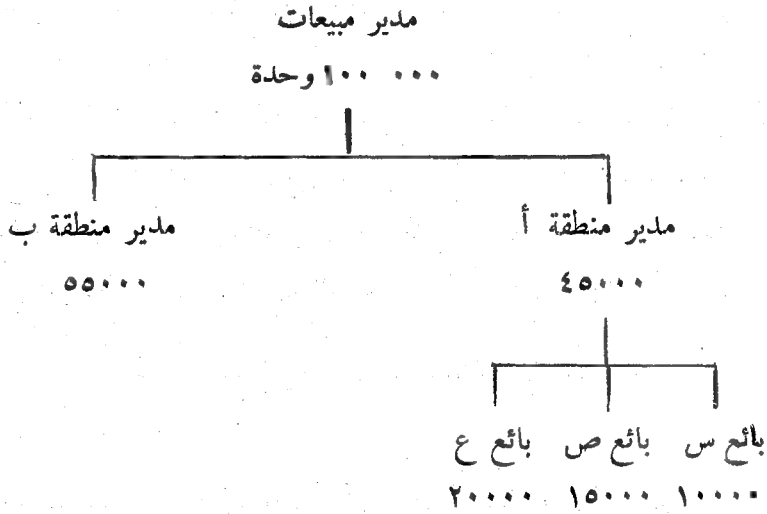
إن الاشتراك الحقيقي للمرءوسين ليس معناه جمع كل المرءوسين دفعة واحدة ، فذلك لا يحقق نتيجة إلا إذا كان قد سبق للرئيس أن جلس مع كل مرعوس ( هو أصلاً رئيس ) وتباحث معه في أهداف منصب ( المرعوس ) . . . ليس في خلال ساعة أو ساعتين . . إن ذلك يتطلب في المتوسط من ست ساعات إلى اثنتي عشرة ساعة . فالتحليل المطلوب هنا يتطلب كل هذا الوقت ولا يعتبر ضياعاً ، لأن التفكير لا يكون في وضع الأهداف فقط ، ولكن في تصور العقبات التي يمكن أن تقف حجر عثرة في سبيل تحقيقها .

وعلى ذلك فان « الاشتراك الحقيقي للمرءوسين » يتطلب إهتمام الإدارة الأعلى ، فهي لا تضع الأهداف وتحاول بيعها للمرءوسين ولكنها توضع

بمعرفة المرءوسين بتوجيه ومشورة الإدارة الأعلى . واضح أن ذلك يختلف عن طريقة التخطيط التقليدية التي غالباً مالا تؤدي إلى نتائج طيبة .

ثالثاً - ترابط الأهداف بعضها ببعض رأسياً وأفقياً :

نفهم بعض الناس ترابط الأهداف بعضها ببعض رأسياً بشكل حسابي فإذا كانت أهداف إدارة المبيعات هي بيع ١٠٠٠٠٠ وحدة ، فإن الناس نفهم بأنه يجب أن تتسلسل هذه الأهداف إلى أدنى مستويات التنفيذ - على مستوى رجل البيع بالشكل الآتي :



إن الخطأ في هذا التسلسل واضح ، فالتركيز هنا فقط على الكمية المطلوب بيعها ولكن أين المسؤولية عن تكاليف المبيعات وعن الحسابات الجديدة... إلخ. ويفهم بعض الناس ترابط الأهداف أفقياً على أنه إذا كان هدف إدارة المبيعات ١٠٠٠٠٠ وحدة فلا بد لإدارة الإنتاج أن تنتج ١٠٠٠٠٠ + المخزون في أول المدة وفي آخر المدة . وبالتالي فيجب على إدارة المشتريات أن تشتري كمية الوحدات اللازمة لإنتاج كذا وحدة .

(الاهداف)

إن هذا النوع من الربط بسيط ويأتى بشكل « أوتوماتيكي » ، لأن أى غياب لهذا الربط يحدث رد فعل سريع بين أجزاء المنظمة . على أن الربط المتقدم للأهداف ربط بين المناصب الخاصة بالتنفيذ والمناصب الخاصة بالمعاونة والمساعدة — ليس ربطاً فيما يتعلق بالنواحي الكمية ولكن فيما يتعلق بتوقيت أجزاء الخطط ونوع الخدمات المؤداة . إن بعض نظم الإدارة بالأهداف والنتائج تصر على ضرورة عمل « مصفوفة نتائج » Results Matrix حيث تظهر أدوار كل منصب فى الهدف الواحد .

ومن الضرورى أن يتم ربط أهداف المناصب بالموازنة التخطيطية . فبينما نجد أن الموازنة عبارة عن موازنات فرعية لإدارات المبيعات والإنتاج والمشتريات والأفراد إلا أنها لا توضح دور مختلف المناصب الإدارية ، وبالتالي يصبح من الضرورى لزيادة فاعلية الموازنات التخطيطية من جهة وزيادة فاعلية أهداف المناصب ربط المناصب بالموازنات التخطيطية . وطبعى أن هناك ثلاث مشكلات تثار هنا ويتطلب الأمر حلها :

(أ) ترجمة بيانات الموازنات التخطيطية فى شكل أهداف على مستوى مناصب .

(ب) مشكلة التوقيت بين الموازنة التخطيطية وبين وضع أهداف المناصب .

فن المعروف أن الموازنات التخطيطية للعام القادم غالباً ما يتم عملها قبل أن تكون نتائج الفترة الحالية قد ظهرت تماماً . وعلى ذلك فإن بيانات الموازنة للسنة القادمة لا تأخذ فى الحسبان نتائج السنة الحالية ، فهى لم تظهر بعد . ومعنى هذا أن نتائج العام الحالى لا تستخدم لوضع أهداف المناصب للسنة القادمة ، ويصبح من الضرورى حل هذه المشكلة .

رابعاً - أهداف المناصب الإدارية (النتائج المتوقعة) أساس أى تحسينات فى الإدارة :

إن الإدارة بالأهداف والنتائج بتركيزها على أهداف المناصب الإدارية ، باعتبارها النتائج المتوقعة ، يجعل منطق أى تحسينات مستمداً من تلك الأهداف : فتغييرات الهيكل التنظيمى وتغييرات السلطات والعلاقات لا يمكن أن تتم فى فراغ أو بناء على متطلبات جانبية ، وإنما يجب أن تستمد منطقها من الأهداف .

فاذا طالب مدير بتفويض سلطة إليه مثلاً ، فإن من المهم دراسة علاقة ذلك بأهداف منصبه ؛ فربما توضح الدراسة أن سلطاته الحالية أكبر مما تتطلبه الأهداف المسئول عنها ، فيتم تفويض السلطة إلى أعلى ( سحب السلطة المفوضة ) .

وإذا طالب مدير بضرورة أن تصل إليه بيانات دورية أو معلومات فإنه تم دراسة علاقة تلك البيانات بالأهداف المطلوب منه تحقيقها . فقد يتطلب الأمر إعادة تصنيف تلك البيانات بشكل معين بحيث تعطى له الصورة بشكل أدق ، كما يمكن تغيير دوريتها ، فتأتى إليه كل فترة كذا بدلاً من كذا .

إن إشراك المرعوسين فى وضع الأهداف يكون حقيقياً إذا أتيحت الفرصة لمناقشة التغييرات أو التحسينات اللازمة لتحقيق الأهداف ( أهداف المناصب ) . فليس من المنطق أن نلزم أى مدير بتحقيق أهداف دون أن نهيب له الظروف الملائمة الآتية :

- هيكل تنظيمى وسلطات وعلاقات ملائمة .
- نظام تدفق المعلومات اللازمة له للمتابعة تقدم سير العمل ذاتياً .
- نظام المكافآت التى تفرق بين الفعال وغير الفعال .

— نظام الترقيات الذى يكفل الترقية للفعال لمنصب أكثر تحدياً  
وأكثر إشباعاً للقوة الذاتية . . وليس لمن هو أقدم بصرف النظر  
عما يقدمه من نتائج .

— برامج التدريب الفردى فى ضوء إحتياجات تدريبية محددة وليس  
فى شكل ثقافة عامة أو استفادة عامة .

— برامج التدريب الجماعى فى ضوء إحتياجات تدريبية محددة .

وطبيعى أن المناقشة تكون موضوعية لأنها مرتبطة بأهداف محددة  
وبالتالى فإن التحيز الشخصى والتفضيل الشخصى يكون قد تم تخفيض حدته .  
وفى غياب الأهداف كشيء حاكم لأى تغيير تنظيمى أو فى النظم  
يصبح من الصعب الحكم على صواب أو خطأ أى تصرف .

إن الأهداف والنتائج فى ظل الإدارة بالأهداف والنتائج هى المنطق  
الذى تستمد منه التغييرات والتحسينات التنظيمية والإدارية جذورها .  
فاذا كانت أهداف منصب معين تتطلب تغييراً فى السلطات والعلاقات ،  
فان منطق التغيير هنا يكون واضحاً . . وإذا كان هناك شخص تم ترقية  
لأنه حقق الأهداف المطلوب أن يحققها فى المدة المقررة ، فان منطق الترقية  
يكون تحقيق الأهداف . . وإذا كان حضور برنامج تدريبى أو دورة  
أو بعثة مرتبطاً باحتياجات معينة ، فان منطق التدريب والتعليم يكون  
الأهداف إن الرضى أو الموافقة على خطة التحسين التنظيمى والإدارى  
الذى يتقدم بها المدير مع أهدافه ، يصبح مستمداً جذوره من منطق  
موضوعى : الأهداف المطلوب تحقيقها من المنصب ، وليس مستمداً من  
سلطة الرئيس أو مزاجه . . إلخ .



خامساً - نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء :

واضح أن ربط الترقيات والمكافآت بتحقيق الأهداف ( بالنتائج ) على مستوى كل منصب يصبح ذا قوة تحفيزية كبرى . أما إذا تم النظر إلى الأهداف على أنها وسيلة لتوقيع الجزاء فقط ، فإن التحفيز يكون هنا سلبياً ، وتكون النتيجة مخيبة للآمال في الأجل الطويل ، حتى ولو نجح في الأجل القصير ( حتى يكتشف أمره ) . فإذا اكتشف المديرون أن الإدارة بالأهداف والنتائج وسيلة لرفع الكفاءة فقط دون اهتمام بأهدافهم الشخصية ( الترقيات والمكافآت ... ) فإنهم سيلعبون اللعبة بطريقة جديدة ، فيفضلون اختيار أهداف سهلة التحقيق بدلا من الأهداف التي تمثل بالنسبة لهم أهدافاً متفائلة ..

إن معنى نظام الإدارة بالأهداف والنتائج - عملياً - أنه نظام ديناميكي متحرك ليس مرتبطاً بسلطات ثابتة ولا علاقات جامدة أو تقارير ولوائح جامدة أو نظم مكافآت وترقيات تقليدية .

إن التنظيم أو النظام الذي لا يحقق النتائج المتوقعة يتم تعديله .. فالتحسين المستمر هنا وارد ، والابتكار المستمر هنا وارد ؛ لأنه مرتبط بمتطلبات الأهداف .. أهداف المنظمة « المنسوجة » مع أهداف المديرين فيها .



والأهداف هي مجالات « نتائج متوقعة » بمقاييس محددة مرتبطة بشكل زمني ،  
وبالتالى فوضع الأهداف يتم على ثلاث مراحل فرعية :

( أ ) مجالات النتائج .

( ب ) مقاييس النتائج ( لكل مجال ) .

( ج ) صياغة النتائج المتوقعة بمقاييسها وربطها بزمن معين .

وخطط « التحسين الإدارى » المطلوبة لتحقيق الأهداف يمكن أن  
تكون بعض أو كل ما يأتى :

\* تحسين فى الهيكل التنظيمى وفى السلطات وفى العلاقات .

\* تحسين فى اللوائح ( المالية — شئون العاملين — المشتريات —  
المخازن ) .

\* تحسين فى نظم تدفق المعلومات .

\* تحسين فى نظم المكافآت والأجور والترقيات .

\* تحسين فى نظم التدريب الذاتى والفردى والجماعى .

\* تحسين فى ظروف العمل .

ويستتبع ذلك بالضرورة وضع خطط أو برنامج العمل لتحقيق  
الأهداف .

المرحلة الثانية : مرحلة مقارنة النتائج التى تتحقق أولا بأول مع الأهداف  
الموضوعة فى ضوء تقارير المعلومات الواردة وتصحيح المسار أولا بأول ،  
والتقييم الدورى للنتائج بمعرفة الإدارة العليا ، وإتخاذ الإجراءات اللازمة  
لتقوية دوافع المديرين .



واضح أن الفرق بين الإدارة. بالأهداف والنتائج وأى نوع آخر من الإدارة هو أن التركيز على أهداف كل منصب إدارى والتركيز على ربط متطلبات التحسين الإدارى بأهداف كل منصب ... وذلك بأسلوب المشورة بين المدير ورئيسه. فالهدف - فى الإدارة بالأهداف - عقد بين مدير ورئيسه .

ويصبح تحديد أهداف كل منصب ( مجالات نتائج بمقاييس فى زمن ) هى جوهر عملية الإدارة بالأهداف وأصعبها على الإطلاق .

### الإدارة بالأهداف أسلوب لتطوير المنظمات

ليست الإدارة بالأهداف مجرد أسلوب من أساليب الإدارة ولكنه أسلوب لتطوير المنظمات Organization Development فالتركيز على اشتراك كل الناس بشكل حقيقى فى تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، لابد وأن يثير حماس كل الناس لا سيما إذا كانوا قد تعودوا على أن تنزل إليهم الخطة من أعلى . إن الجلسات الثنائية بين المدير ورئيسه بمثابة نوع من « التعلم المشترك » حيث تنغمس الحاجات والقيم الإنسانية فى العمل انغماس الموارد الطبيعية والمالية .

إن المدير بجلساته مع مرعوسيه لتدارس مجالات النتائج ومقاييس النتائج والأهداف وخطط التحسين اللازمة ، وخطط العمل ( برامج العمل ) لاشك يقوى إحساس الناس بالروية الواحدة . . يقوى الإحساس بروح الفريق . . . وتصبح روح الفريق ليست مجرد شعار من الشعارات التى ترفعها الأنواع الأخرى من الإدارة ، ولكنها تصبح واقعاً ملموساً . . . سيشعر المديرون على اختلاف مستوياتهم أن متطلبات العمل هى العامل الحاكم وليست الأهواء أو الأمزجة الشخصية .

إن الطريقة التي يتم بها تحديد الأهداف ، وإدخال التحسينات التنظيمية والإدارية ، وكلها يكون في وقت واحد ومن منطق متطلبات الأهداف المطلوب تحقيقها يجعل الركود والجمود يتلاشى — أو تخف حدته — ويحل محله ديناميكية جديدة حيث يؤدي النجاح إلى مزيد من النجاح . . . والثقة المبدئية إلى ثقة متبادلة . . . والإحترام المبدئي إلى إحترام متبادل . . فالتركيز هنا هو تركيز على المنظمة ككل والتطوير هنا هو تطوير للمنظمة ككل وليس مجرد تطوير مدير واحد من المديرين .

### الإدارة بالأهداف والنتائج فلسفة إدارة

إن الأخذ بنظام الإدارة بالأهداف والنتائج يسيقه بالضرورة الإيمان بنظرية معينة عن طبيعة الإنسان الفرد . هل الإنسان الفرد — بطبيعته — شخص كسول ينظر إلى العمل على أنه شيء « مر » أو شر لابد منه للحصول على الإحتياجات الفسيولوجية ( المأكل والمشرب والملبس . . . ) ، وبالتالي فمن الضروري تخطيط العمل ومتابعته بشكل محكم ؟ أو أن الإنسان الفرد — بطبيعته — ينظر إلى العمل على أنه — مثل اللعب — شيء طبيعي في الحياة إذا ما تم توفير الظروف الملائمة ؟ وبالتالي ليس من الضروري تخطيط العمل بشكل محكم وإنما وضع إطار للأهداف المطلوب تحقيقها والسماح بحرية الحركة داخل هذا الإطار ؟ وما يستتبعه ذلك من التركيز على الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة من أعلى .

إن الإدارة التي تؤمن بأن « الإنسان الفرد بطبيعته شخص كسول . . . يكره العمل ضعيف الابتكار وأن الطريقة الفعالة لتحفيزه إيجابياً هي مزيد من النقود لإشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمان ، والطريقة الفعالة

لتحفيزه سلبياً هي التهديد بالعقاب عن الأخطاء ، وأن أحسن أسلوب رقابي هو أسلوب الرقابة من أعلى والتفتيش المفاجيء ، إدارة لا يمكن أن تأخذ بنظام الإدارة بالأهداف والنتائج بشكل حقيقى .

أما الإدارة التى تؤمن بأن الإنسان الفرد بطبيعته شخص يحب العمل مثل اللعب .. إذا توافرت الظروف ... قادر نسبياً على الابتكار ، وأن الطريقة الفعالة فى تحفيزه إيجابياً هي تحقيق ذاته والتزامه بمثل علياً بالإضافة إلى الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان ، والطريقة الفعالة لتحفيزه سلبياً هي الإرتكاز على المثل العليا ومعرفة أسباب الأخطاء بدلا من معاقبة المخطئ .. وأن أحسن أسلوب رقابي هو الرقابة الذاتية .. إن الإدارة التى تؤمن بكل ذلك هي الإدارة التى يمكن أن تأخذ بنظام الإدارة بالأهداف والنتائج بشكل حقيقى .

إن الإدارة التى تؤمن بنظرية X عن طبيعة الإنسان الفرد لا تعتقد فى فاعلية نظام الإدارة بالأهداف والنتائج . أما الإدارة التى تؤمن بنظرية Y عن طبيعة الإنسان الفرد فهذه هي الإدارة التى تؤمن بضرورة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف <sup>(١)</sup> . إنها الإدارة التى تؤمن بأن المنظمة لها أهداف وبأن الأفراد فى المنظمة لهم أهداف وأنه ليس هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ، فالمفروض أن يتم نسجهما فى بعضهما البعض .

إن وضع الأهداف - فى ظل « الإدارة العلمية » مثلاً - يتم بمعرفة المدير أو بمعرفة إدارة التخطيط . ولكن وضع الأهداف فى ظل نظام الإدارة بالأهداف والنتائج يتم بالاتفاق والمشورة بين الرئيس والمعاونين . فاشترك المرءوس فى وضع الأهداف ليس مسألة شكلية ولكنها مسألة جوهرية .

(١) نظرية X ونظرية Y كما يعرفها « مك كريجور » .

إن المرعوس لا يؤخذ رأيه في الأهداف التي يراها الرئيس ، ولكنه يشترك في وضعها . . . إن مسئولية المرعوس في وضع الأهداف مساوية لمسئولية الرئيس . . . ومسئولية الرئيس هنا هي التأكد من سلامة الأهداف الموضوعة بصرف النظر عن وضعها . ولا تعتبر المشورة مع المرعوسين في وضع الأهداف نوعاً من التنازل أو نوعاً من فقدان السيطرة ، فإيمان الرئيس بأن أهداف المنظمة وأهداف المديرين فيها شيء واحد تماماً مثل أهداف عضو فريق الكرة وأهداف الفريق فنجاح الفريق معناه نجاح عضو الفريق ونجاح عضو الفريق من نجاح الفريق .

إن الإدارة بالأهداف والنتائج محاولة مغلصة - في رأينا - لتطبيق واقعي لنظرية γ . فعندما يسهم كل مدير في تحديد الأهداف التي سيسعى إلى تطبيقها فإن ذلك كفيل بتحفيزه للتحسين والتطوير . فالإسهام في كل المراحل : مرحلة تحديد المشكلة ، ومرحلة الحصول على المعلومات الملائمة ، ومرحلة اتخاذ القرارات ، ومرحلة التنفيذ ، كل ذلك يؤدي إلى زيادة رغبة المدير في تحقيق الأهداف . وفي الجلسات المتكررة التي يعقدها المدير مع رئيسه لتقييم تقدم العمل ودراسة مشكلاته والدراسة الانتقادية لمجالات النتائج ومعاييرها ، كل ذلك لابد وأن يظهر أفكاراً جديدة .

إن الإدارة بالأهداف والنتائج فلسفة جديدة في الإدارة بالإضافة إلى أنها أسلوب للإدارة ومنهج عملي لتطوير المنظمات .



## الإدارة بالأهداف والنتائج تطور طبيعى فى علم الإدارة

إن المطلع على تاريخ الفكر الإدارى لابد وأن يشعر أن الإدارة بالأهداف والنتائج تطور طبيعى فى علم الإدارة . . حيث يمكن القول دون أن نكون مخطئين أن علم الإدارة مر بالمراحل الثلاثة الآتية :

١ - حركة الإدارة العلمية .

٢ - مدرسة العلاقات الإنسانية .

٣ - الإدارة البيروقراطية المثلى :

سنلاحظ أن الإدارة بالأهداف والنتائج اعتمدت على « البرمجة » التى قدمتها لنا « الإدارة العلمية » كما اعتمدت أيضاً على متطلبات الدوافع وهى أركانيتها كما قدمتها لنا مدرسة العلاقات الإنسانية . . . . .

وفى ما يلى عرض موجز لتطور الفكر الإدارى فيما قبل بلورة مفهوم الإدارة بالأهداف الوارد فى كتابنا هذا<sup>(١)</sup>.

(١) للتوسع فى تطور الفكر الإدارى راجع المؤلف : الإدارة ؛ الأصول والأسس

العلمية ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ) .

(١) « حركة الإدارة العلمية » : « فريدريك تايلور » وأنصاره

إن الإدارة — كنشاط — شئ قديم قدم الإنسان في جهده الجماعى لتنفيذ الأعمال . ولكن الإدارة — كعلم — له أصول وأسس ومبادئ تمت صياغتها ويمكن دراستها وتدريسها — شئ حديث من مواليد القرن العشرين . ونستطيع أن نقول إن أول من تصدى لدراسة الإدارة بشكل علمى هو « فريدريك تايلور » وتأثرت « الإدارة » فى العالم بأفكاره كما تأثر « الإقتصاد » بأفكار آدم سميث . فى إحدى الجلسات التى دافع فيها عن طريقته — الجديدة — فى الإدارة ، أمام « الكونجرس » الأمريكى عام ١٩١٢ ، شرح تايلور المبادئ الأربعة الرئيسية الآتية « للإدارة العلمية » (١) :

أولاً — إحلال علم له قواعد ومبادئ علمية محل « القواعد التقديرية لخبر » السابقة « Rule-of-thumb » على أساس أن الأخير « يعتمد على خبرة فرد واحد أو خبرة مجموعة محدودة من الأفراد ، أما المبادئ العلمية فهى تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين بشكل تصبح به حقائق عامة .

ثانياً — الاختيار العلمى والتطوير الإيجابى للعمال . . من أجل أن يؤدى كل عامل أعلى مستوى من العمل .

ثالثاً — تقسيم العمل الفعلى بين الإدارة وبين العمال أو « فصل التخطيط عن التنفيذ » حيث تصبح وظيفة الإدارة التخطيط والمتابعة ووظيفة العمال التنفيذ . فى ظل « الإدارة العلمية » تتحمل الإدارة مسئولية جمع المعلومات التقليدية التى كان

العمال يملكونها ثم تبويبها وصياغتها في شكل قوانين وقواعد ومعدلات تساعد العامل بشكل كبير . فعمل كل عامل يخطط تخطيطاً كاملاً بواسطة الإدارة يوماً مقدماً على الأقل وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة شارحة - في تفصيل - العمل المطلوب منه . ويتم معرفة أحسن طريقة لأداء العمل عن طريق « دراسة الوقت » واستخدام الوقت « النمطي » أو « المعياري » .

إن فصل التخطيط - باعتباره عملاً فكرياً - عن التنفيذ كان محوراً أساسياً في طريقة « فريدريك تايلور » لدرجة أنه يقول : « إن المصنع - وفي الواقع كل العمل - يجب أن يدار لا بواسطة المدير وإنما بواسطة إدارة التخطيط » . وفصل التخطيط عن التنفيذ هو في نظر تايلور فرق جوهري بين الإدارة التقليدية Traditional Management أو « إدارة الحدس والتخمين » وبين « الإدارة العلمية » : ففي الإدارة التقليدية تقع المشكلة كلها على العامل ، فهو الذي يخطط وينفذ ، كل في ضوء خبرته السابقة . أما في الإدارة العلمية فنصف المشكلة يقع على الإدارة .

وقد أعطى « تايلور » إهتماماً خاصاً لحجرة التخطيط ( إدارة التخطيط ) فاقترح وجود أربعة « كتبة » بالنص Clerks كل كاتب متخصص في عمل تخطيطي معين :

- ١ - كاتب حفظ النظام والتأديب .
- ٢ - كاتب تسلسل العمل وخط السير .
- ٣ - كاتب بطاقة التعليمات .
- ٤ - كاتب الوقت والتكاليف .

وخارج حجرة التخطيط فقد قسم العمل الإشرافي على مجموعة من الملاحظين أو الرؤساء فأحدهم للفحص وآخر للتصليح وثالث للسرعة ورابع للإشراف العام .

من الملاحظ أن « تايلور » جعل من مسئولية الإدارة وضع تخطيط محكم بأن خصص مجموعة قوية للتخطيط لكل واحد منهم مسئولية تخطيطية محددة ، كما جعل من مسئولية الإدارة الإشراف المحكم والمتابعة المحكمة . فبالإضافة إلى حجرة التخطيط ( ٤ كتبة ) فهناك مجموعة الرؤساء ( ٤ رؤساء متخصصين ) .

لقد كانت إفتراضات « تايلور » عن العمال أنهم — على حد قوله — « بطبيعتهم يميلون إلى أخذ الأمور بالسهل والتكاسل » وأن « ما يطلبه العمال من أصحاب الأعمال بخلاف أى شئ » آخر هو أجور مرتفعة ، وأن ما يطلبه أصحاب الأعمال من عمالهم بخلاف أى شئ آخر هو إنخفاض تكلفة العمل . وبناء على هذه الإفتراضات فإنه كان يرى أن « الإدارة العلمية » هي الطريقة الوحيدة لحل الخلاف بين العمال وأصحاب الأعمال .

وجاء من بعد « تايلور » « فرانك جيلبرت » حيث كان إهتمامه بدراسة « الزمن والحركة » عن طريق تصوير حركات العامل بآلة فوتوغرافية خاصة ، مستخدماً « الساعة الدقيقة » من أجل « إيجاد أحسن طريقة لتنفيذ العمل » وابتكر خريطة « تسلسل خطوات العمل » .

وكذلك قدم « هنرى جانت » « خرائطه الشهيرة من أجل إحكام عملية التخطيط والرقابة . . من هذه الخرائط : خريطة سجل الآلة لتسجيل الوقت الضائع من كل آلة ، وخريطة سجل العامل لتسجيل وتجنبيه

الوقت الضائع ، وخريطة التصميم الداخلى للمصنع لتجنب الضياع فى الوقت والمجهود ، وخريطة تقدم العمل لمعرفة المطلوب إتمامه وما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه .

وفى الوقت الذى كان فيه « تايلور » ينادى فى أمريكا بطريقته - التى سميت فيما بعد « الإدارة العلمية » - كان « هنرى فايول » ينادى بمبادئ الإدارة فى فرنسا . فبينما كان ينظر « تايلور » إلى الإدارة من أسفل - أى على مستوى إدارة الورشة - كان « فايول » ينظر إلى الإدارة من أعلى ، وقدم لنا مبادئ الإدارة الأربعة عشر الشهيرة . إن كل المبادئ الأربعة عشر مبادئ تفيد فى إحكام عملية الإدارة التى ذكر عناصرها : التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

ومن المبادئ التى ذكرها فايول فى عملية الإدارة <sup>(١)</sup> :

\* مبدأ النظام والتأديب : أى ضرورة احترام النظام واللوائح ، وعدم الإخلال بالأوامر . . . لقد أعطى « فايول » اهتماماً خاصاً بالسيطرة وإصدار الأوامر Command لدرجة أنه اعتبرها عنصراً هاماً فى عملية الإدارة . . . ضماناً لإحكام عملية الإدارة .

\* مبدأ وحدة السلطة الأمر : أى يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد ضماناً للإحكام .

\* مبدأ التدرج الهرمى للسلطة : أى تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها ، وهو مبدأ مرتبط بوحدة السلطة الأمر ضماناً لإحكام عملية الإدارة .

- مبدأ المركزية : تركيز السلطة في شخص واحد ثم تفويضها حسبما تقضى الظروف ضماناً لإحكام عملية الإدارة .
- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : ضماناً لإحكام عملية الإدارة .

واضح أن كل تلك المبادئ تهدف إلى إحكام عملية الإدارة حيث تتركز السلطة - أولاً - في شخص واحد يقوم بالتفويض حسبما تقضى الظروف ، وحيث تكون الأوامر الصادرة إلى أسفل أو المعلومات إلى أعلى من خلال التدرج الهرمي ، أو التسلسل الرئاسي حيث لا يتلقى شخص الأوامر إلا من رئيس واحد ( الرئيس المباشر ) ويعطى معلوماته لرئيسه المباشر . . مع عدم السماح بأى إخلال للأوامر والنظم واللائح ، وإلا استحق المخالف إجراءات تأديبية تحقيقاً للنظام .

وبالرغم من أن « الإدارة العلمية » كما بدأها « تايلور » كانت تركز على كيفية الإشراف على العامل ، فانه بمرور فترة من الزمن أخذت « الإدارة العلمية » مفهوماً أوسع يركز أيضاً على المساعدة التي يجب أن يحصل عليها العامل في شكل تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على النحو الذي بدأه « هنري فايول » والمفكرون من بعده .

(ب) « مدرسة العلاقات الإنسانية » : « إيلتون مايو » وأنصاره

بالرغم من أن « تايلور » حاول تحسين طرق العمل بقصد إعطاء أكبر أجر ممكن للعامل وأكبر عائد لصاحب العمل في نفس الوقت فإن أفكاره « الإدارة العلمية » كانت محل عداوة شديد من الطرفين . إن فكر « تايلور » تركز في كيفية الحصول على أكبر كمية ممكنة من العمل من العمال الذين اعتقد أنهم كسالى بطبيعتهم ، يراوغون ويتراوغون . . . فقد اهتم بتخطيط العمل . . . بتخطيط طرق العمل . . . بتخطيط الآلات . . . بدراسة الزمن بالساعة والدقيقة . . . وبالتالي كان العمال يشعرون بالإساءة لأنهم مطالبون بأن يعملوا كآلات تحدد تصرفاتها مقدماً . . . ثم إن الاعتماد على أسس علمية في الاختيار وفي طرق العمل وفي رفع الأجر يقلل - من وجهة نظر العمال - أهمية اتحاداتهم العمالية والنقابية . . . لقد كان الجو مهيباً لمدخل جديد في الإدارة .

ولقد كانت تجارب « هوثورن » التي أجراها « إيلتون مايو » وزميله في شركة « ويسترن إليكتريك » الأمريكية بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري . لقد كانت الدراسات في مصنع « هوثورن » تهدف أساساً إلى قياس الزيادة في الإنتاج نتيجة تغير بعض عناصر ظروف العمل : مثل فترات الراحة القصيرة والطويلة ، مع الغداء وبدونه . . . إلخ . لقد أظهرت الدراسة أهمية « العلاقات الإنسانية » في رفع كفاءة العمل . . . ، وأهمية « الروح المعنوية » في زيادة معدلات الإنتاج ، ودور « شدة الأعصاب » في خفض معدلات الإنتاج ، وأهمية « القيادة » كمفهوم مختلف عن « الرئاسة » في توجيه الأفراد . .

وأثر الإخلاص للمجموعة بالمعدلات المحققة... بالتنظيمات غير الرسمية...  
« الشلية »... إلخ (١).

وبالرغم من أن « فوليت » لم تكن أستاذة في الإدارة إلا أنها قدمت بعض المفاهيم التي تعتبر مضادة للمفاهيم التي سادت في ظل « الإدارة العلمية » ، وبصفة خاصة مبادئ « هنري فايول » .

فهى تقول إن السلطة لا يمكن أن تكون مركزية مثل صنوبر المياه في أعلى المبنى يتحكم فيه الرئيس حسبما تقضى الظروف ، ولكنها طبيعة المنصب هى التى تحكم مقدار السلطة . فالسلطة لا ترد من أعلى ، ولكن السلطة هى سلطة الموقف . وهى مشهورة بـ « قانون الموقف » فلا يصح للشخص أن يأمر الآخرين باعتباره صاحب سلطة ، ولكن باعتبار أن الموقف ذاته يفرض تصرفات معينة . . ومعرفة متطلبات الموقف تستلزم دراسته من جميع الجوانب ، وإشراك الناس في التحليل والتخطيط . . فلا ترد الخطط من أعلى إلى أسفل للتنفيذ لأن مآلها - حسب تعبير « فوليت » - الفشل . ولكن التخطيط يجب أن يشترك فيه الجميع ، كما يجب أن يكون التنسيق أثناء عملية التخطيط أيضا . إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ، ولكنها علاقة موقف كل شخص له دور . وحتى المسؤولية - تقول « فوليت » - ليست مسألة فردية ، فالمسؤولية مجمعة والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلا (٢).

لقد كان « هيربرت سايمون » أول من قام بمعاداة « حركة الإدارة العلمية »

Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization*.

(١)

Follet, *The Creative Experience: in Dynamic Administration*.

(٢)



بشكل علني ورسمي . . . وقام بمهاجمة مبادئ الإدارة على أنها شعارات أو أمثال شعبية لا تختلف اختلافاً كثيراً عن تلك التي يستخدمها رجل الطب بأفريقيا لمعالجة الأمراض ... فالمبادئ متعارضة بعضها البعض ( فبدأ وحدة الرئاسة يتعارض مع مبدأ التخصص الرئاسي ومبدأ نطاق الإشراف يتعارض مع مبدأ قصر خط السلطة ) . ويقول « سايمون » - بما معناه - « إن الكفاءة الإنتاجية » لا يمكن أن تكون مقياساً للقرارات على مستوى الإدارة العليا ، لأن المسائل لا تكون أبيض وأسود كما هي على مستوى التنفيذ . . . كما أن عنصر التأثير في الأشخاص مهم لتحقيق الكفاءة . . . والتأثير يخضع لعدة مؤثرات داخل الفرد وخارجه ، فلا تكفي السلطة الواردة من أعلى للتأثير في الشخص ... إن الإنسان ليس ولا يمكن أن يكون رشيداً ١٠٠٪ إنه لا يختار دائماً « الحل الأمثل » Optimum ولكنه يختار حلاً ملائماً أو مقبولاً Satisficing

وجاء من بعد « سايمون » كثيرون منهم على سبيل المثال « باك » و « أرجيرس » يركزون إهتمامهم على الفرد وكيف تتم عملية إنضمار الفرد مع المنظمة Infusion . ففي « الإدارة العلمية » يتم « تسكين » الموظف في « المنصب » أما في ظل المدرسة السلوكية فيتم عمل ربط بين احتياجات الفرد من المنظمة واحتياجات المنظمة من الفرد ؛ ليس فقط على أساس القدرات - وهو ما تركز عليه « الإدارة العلمية » - وإنما على أساس التركيب السيكلوجي للأفراد ومتطلباتهم السيكلوجية .

واضح أن الفرد في المدرسة السلوكية هو محور الاهتمام ، ومن الطبيعي أن الاختلافات الفردية بين الأفراد تلعب دوراً جوهرياً ، وعلى ذلك فإن الإدارة التي يكون الفرد محوراً « إدارة سلوكية » أو « إدارة موقفية » .

إن الفكر الإداري المعاصر تحول كبندول الساعة من إدارة تركز على إحكام عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال مبادئ (إدارة علمية) إلى إدارة تركز على الفرد واحتياجاته من خلال مواقف (إدارة سلوكية).

(ج) « الإدارة البيروقراطية » : « ماكس فيبر »<sup>(١)</sup> وأنصاره

بينما لم يكن « ماكس فيبر » أستاذاً في الإدارة ، فانه كان مهتماً بكيفية تنظيم المجتمع لتحقيق أهدافه باعتباره دارساً لعلم الاجتماع . لقد وضع « فيبر » نموذجاً « للبيروقراطية النقية » Pure Bureaucracy على أساس أنه أحسن نموذج للإدارة في المنظمات كبيرة الحجم ( مثل الحكومة ) ، نموذج يتصف بالآتي :

١ - التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطات : حيث الأوامر من خلال المرعوس المباشر والمعلومات من خلال المرعوس المباشر تطبيقاً لمبدأ وحدة السلطة الآمرة (مثل أفكار فايول) .

٢ - هيكل تنظيمي رشيد : حيث يتم تقسيم العمل بطريقة رشيدة ؛ كل منصب مصحوب بالسلطة القانونية اللازمة .

٣ - اللوائح المكتوبة : حيث التصرفات والقواعد والقرارات مسجلة كتابة للرجوع إليها .

٤ - فصل الإدارة عن الملكية : فهئة الإدارة طبقة مهنية يدفع لها أجر .

٥ - الوظيفة ليست ملكاً لشاغلها : وإنما يتم تغيير الشخص في ضوء متطلبات العمل .

٦ - يتم اختيار الرؤساء على أسس الكفاءة في ظل المنافسة .

٧ - تدريب الرؤساء لزيادة كفاءتهم .

٨ - تشبع الأعمال بالمفاهيم القانونية : ضماناً لعدم التحيز والنظرة الموضوعية .

واضح أن « النموذج البيروقراطي النقي » - على حد تعبير فيبر - يتفق في منطقته - تقريباً - مع منطق « هنرى فايول » ؛ من حيث التسلسل الرئاسى ووحدة السلطة الآمرة ، والهيكل التنظيمى الرشيد ، واللوائح المكتوبة ، والنظرة الموضوعية ( لا الشخصية ) ، والاختيار على أساس الكفاءة . إلخ .

ولكن المشكلة في هذا النموذج « النقي » ينقلب في الحياة العملية إلى نموذج مرضى ( بفتح الميم ) حيث الالتزام بالتسلسل الرئاسى للوصول إلى صاحب السلطة صعوداً أو المنفذ هبوطاً يؤدي إلى تأخر الأعمال في الأجل القصير من ناحية ، وإلى جمود عقلى وفقد روح المبادأة والتفكير الابتكارى في الأجل الطويل من ناحية أخرى . .

وإذا كان الهيكل التنظيمى مجموعة أهرامات تنظيمية متراسة ، فإن رحلة الاتصالات لأى عملية - التزاماً بمبدأ التسلسل الهرمى - لا بد وأن تبدأ صعوداً من هرم ما إلى قمته ثم هبوطاً إلى الهرم الآخر ، ثم صعوداً في طريق العودة ثم هبوطاً .

وتصبح اللوائح المكتوبة - وهى أصلاً لترشيد السلوك الإنسانى - حجر

عثرة في سبيل المرونة حيث يتطلب الأمر الإلزام بها مهما اختلفت الظروف إلى أن يتم تغييرها . فإذا حاول البعض جاداً تغيير اللوائح فإنها لا بد وأن تتغير من السلطة التي أصدرتها ، وهي غالباً أعلى الهرم أو أعلى هرم في الأهرامات كلها . . . والتزاماً بالسلسل الرئاسي ووحدة السلطة الأمرة ومركزية السلطة ، فإن تغيير اللوائح لا بد وأن يأخذ زمناً غير قليل .

ومما يزيد الموضوع حدة أن هيئة الإدارة ليست صاحبة الأموال ، وإنما هي هيئة مأجورة (يدفع لها أجر) . فمن المحتمل والحالة هذه أن يحتج بعض هيئة الإدارة في اللوائح الموجودة لعرقلة التغيير ، أو حتى لعدم البدء به . ومن الطبيعي ألا تتغير اللوائح بسرعة أو تتغير بشكل لا يكون ملائماً لمقتضيات التنفيذ « أسنبل » الهرم ؛ حيث يضيف كل مستوى إداري - في مرحلة التصعيد - إضافة يراها ضرورية .

وطالما أن السلطة مركزية ، فإنه من الممكن لهذه السلطة أن تغير أي شخص من مكانه في ضوء « ما تراه » صالحاً لمتطلبات العمل . وليس من المنطقي الافتراض بأن هذا التغيير سيكون منطقياً أو رشيداً في غالب الأحوال . وإذا كان الأساس هو اختيار الرؤساء على أساس الكفاءة - وحتى مع الإلزام بالموضوعية وعدم التحيز - فإن عدم وجود معايير لقياس كفاءة المديرين على اختلاف المستويات وعلى اختلاف المناصب - وهو ما لم تتوصل إلى كيفية حله بعد - فإن اختيار المديرين سيكون أقرب إلى « أهل الثقة » على اعتبار أن « الذي نعرفه أحسن من الذي لا نعرفه » .

وحتى تدريب الرؤساء بمفردهم لزيادة كفاءتهم مبنى على افتراض خاطئ ؛ فالمسألة ليست فقط مسألة تدريب رؤساء . . . ولا يكون لتدريب الرؤساء نتيجة إلا إذا تم الأخذ بمدخل « متكامل » للتطوير ؛ مدخل يشمل

الأفراد رؤساء ومرءوسين ، يشمل اللوائح ، الاختصاصات ، والمفاهيم عما هو صواب وما هو خطأ... إلخ .

وعلى هذا فإن « نموذج البيروقراطية النقية » غالباً ما يؤدي في التطبيق العملي إلى « بيروقراطية مرضية » ( بفتح الميم ) وتكون « الإدارة البيروقراطية » **Bureaucratic Management** صفة للإدارة السيئة المعوقة . . . ويصبح « البيروقراطي » هو المدير السلبي ، أو الهارب أو المحتشم في اللوائح ، أو الذي يعمل الحد الأدنى الذي يخلى من المسؤولية ، على أحسن الافتراضات أو كل ذلك في آن واحد .

وإذا كانت « الإدارة البيروقراطية » كنموذج نقي صالح ابتداء لبعض الأجهزة الحكومية ، فإن تنفيذه في الشركات ذات الطابع الاقتصادي سيحدث شللاً كلياً أو جزئياً . . . شللاً مؤقتاً أو مزمناً حسب حدة المرض وكيفية تدعيمه ، وطول مدته .

## تقييم الفصل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الإجابة على الأسئلة الآتية :

١ - هل وجهات النظر السائدة عن الإدارة بالأهداف والنتائج متفقة مع بعضها من حيث أنه نظام ديناميكي ؟

٢ - هل الإدارة بالأهداف - في نظرك مجرد أسلوب للإدارة أم أسلوب للإدارة مبني على فلسفة خاصة ؟ وما هي ؟

٣ - هل الإدارة بالأهداف نظام تخطيط ورقابة استراتيجي وتكتيكي أم أنه مجرد نظام لتقييم أداء المديرين ؟

٤ - ما هي نقط التركيز في عملية الإدارة بالأهداف والنتائج ؟

هل هي التركيز على وضع الأهداف أم على التخطيط بشكل عام ؟

٥ - هل عملية وضع الأهداف - في الإدارة بالأهداف والنتائج - تقتصر على أهداف الشركة (أو الوزارة ككل) أم تتعداها إلى كل منصب رئيسي في الشركة ؟

٦ - هل توضع خطة للتحسينات في التنظيمات الإدارية وفي لوائح العاملين واللوائح المالية ونظم تدفق المعلومات بعد وضع الأهداف أم مع وضع الأهداف ؟

٧ - من الذي يضع الأهداف وخطة التحسين ؟ هل هم المدبرون في الشركة بالمشورة والفهم المتبادل أم مكتب الاستشارات الخارجي ؟

٨ - ما الفرق بين الأهداف ومجالات النتائج ؟ كيف نتوصل من مجالات النتائج لأى منصب إلى أهداف للمنصب ؟

٩ - ما هى مجالات نتائج مدير مصنع مثلاً ؟

١٠ - إن وضع أهداف قابلة للقياس لكل منصب إدارى (مرتبطة بعضها ببعض أفقياً ورأسياً) هى جوهر عملية الإدارة بالأهداف والنتائج ؟ ما رأيك ؟ ولماذا ؟

١١ - كيف يكون اشتراك المرؤوسين فى وضع الأهداف حقيقياً ؟

١٢ - ما الفرق والعلاقة بين الموازنة التخطيطية والإدارة بالأهداف والنتائج ؟

١٣ - هل يعتمد نظام الإدارة بالأهداف والنتائج على مبدأ الثواب والعقاب ؟ كيف ؟

١٤ - إشرح كيف تفسر العبارة الآتية :

« النتائج باب مفتاحه من الداخل » .

١٥ - رتب الخطوات الآتية ترتيباً منطقياً لكى تحصل على المراحل التفصيلية فى الإدارة بالأهداف والنتائج .

تغيير فى الهيكل التنظيمى - تغيير فى اللوائح - تعديل فى برامج التدريب - تقوية دوافع المديرين - وضع أهداف استراتيجية - مقارنة النتائج أولاً بأول بالأهداف ، وضع مجالات النتائج للمناصب ، تحديد هدف زمنى ، وضع مقاييس ومعدلات أداء ، جمع حقائق عن الظروف البيئية .





## ضرورة الإدارة بالأهداف والنتائج

أهداف هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

\* وعى القارئ بأن الإدارة السائدة فى الواقع العمل هى الإدارة بالنشاط ورد الفعل .

\* المام القارئ بالمشكلات الإدارية السائدة فى الواقع العمل :

— خال عضوى وميكانيكى فى التنظيمات الإدارية .

— خلل فى لوائح العاملين واللوائح المالية .

— خلل فى تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .

\* اقتناع القارئ بأن الإدارة بالأهداف والنتائج هى المخرج من مأزق الإدارة بالنشاط ورد الفعل .

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فإن خطة هذا الفصل هي دراسة الموضوعات الآتية :

\* الإدارة بالنشاط ورد الفعل هو منهج الإدارة السائد اليوم في التطبيق العملي .

\* الاختناقات الإدارية السائدة في التطبيق العملي كنتيجة طبيعية للإدارة بالنشاط ورد الفعل .

— المشكلة الأولى : خلل عضوي وميكانيكي في التنظيمات الإدارية .

— المشكلة الثانية : خلل في لوائح العاملين واللوائح المالية .

— المشكلة الثالثة : خلل في تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات ( للتخطيط والمتابعة ) .

## الإدارة بالنشاط ورد الفعل

هو منهج الإدارة السائد اليوم في التطبيق العملي

إن منهج الإدارة السائد اليوم في التطبيق العملي - في كثير من الشركات والهيئات والأجهزة الحكومية وشبه الحكومية في كثير من بلاد الدنيا - هو منهج «الإدارة بالنشاط ورد الفعل» . Management by Activity and Reaction

ولقد تأثرت «الإدارة» - في التطبيق العملي - بأفكار «فريدريك تايلور» وأنصاره : من ضرورة وضع تخطيط محكم وتنظيم محكم وتوجيه ورقابة محكمة . . . وسواء أكان التأثير في الشكل أو في المضمون أو في كليهما ، فنحن نشاهد مثلاً - في كثير من الشركات والوزارات - وجود إدارة للتخطيط أو حتى وزارة للتخطيط . . . وإدارة لمعدلات الأداء وإدارة للتطوير وإدارة للتنظيم والترتيب وإدارة للرقابة والمتابعة والتفتيش . . . إلخ .

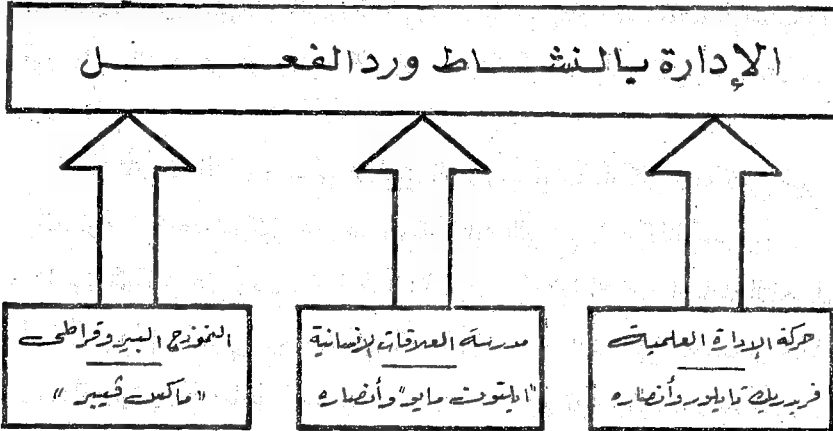
وتأثرت الإدارة أيضاً - في التطبيق العملي - بأفكار «إيلتون مايو» وأنصاره من الاهتمام بالفرد ونلاحظ التأثير أحياناً في الشكل وأحياناً في المضمون أو في كليهما . فنرى البعض مثلاً ينشئ إدارة للعلاقات الإنسانية (إ) أو إدارة للشكاوى أو إدارة للخدمات العمالية أو إدارة «للتوجيه المعنوي» . . . إلخ .

كما تأثرت الإدارة - في التطبيق العملي - أيضاً بأفكار «ماكس فيبر» وأنصاره : فنجد التركيز على ضرورة كتابة اللوائح . . . وكلنا نحس بها . . . كما نجد التركيز على رسم الخرائط التنظيمية ، وكتابة الاختصاصات التفصيلية في شكل دليل تنظيمي يبين بشكل تفصيلي اختصاصات كل منصب وعلاقاته وسلطاته وشروط شاغل المنصب . . . و . . . وترتيبه وتقييمه ومكافأته . . . نجد اللوائح المالية ولوائح المشتريات ولوائح المبيعات ولوائح شئون العاملين بما تشمله من اختيار وتعيين وترقية وإجازات وجزاءات . . . إلخ .

ويبدو أنه كلما تفشل منظمة في أى عمل أو تقابلها صراعات فإن مدخل الإصلاح غالباً ما يكون « مدخلا بيروقراطياً » ، مزيد من التحديد الدقيق للاختصاصات ، مزيد من التحديد الدقيق للسلطات ، مزيد من التحديد الدقيق للعلاقات مع التركيز على التسلسل الرئاسي ووحدة السلطة الآمرة . . . مزيد من كتابة كل تغيير ... مزيد من الأوراق المكتوبة تأكيداً « للرسمية » Formalities التي نادى بها « ماكس فيبر » .

وطبيعي أن تصبح اللوائح والتنظيمات بالشكل المتقدم هي « السجن الكبير » الذي يجد فيه المديرون أنفسهم ، بصرف النظر عن مدى ملاءمته للناس أو مدى إمكان تطبيقه عملياً في ضوء المتطلبات الواقعية لتشغيل النظام بفعالية .

إن الإدارة التي نلاحظها اليوم في كثير من الشركات - في كثير من بلاد الدنيا - إدارة استمدت جذورها الفكرية من « الإدارة العلمية » ومن « الإدارة السلوكية » ومن « الإدارة البيروقراطية » بنسب غير معروفة أو حتى مخططة كما يمكن أن يصورها الشكل التالي :



شكل يبين الجذور الفكرية للإدارة السائدة اليوم في التطبيق العملي :  
الإدارة بالنشاط ورد الفعل .

ففي الإدارة - في التطبيق العملي - نجد تخطيطاً كما نجد خطأً .

نجد لوائح مكتوبة ، وبرامج زمنية ، وميزانيات تقديرية أو موازنات تخطيطية ، نجد هياكل تنظيمية ، واختصاصات للمناصب وشروطاً لشاغلي المناصب . كما نجد اهتماماً بالأفراد ، واهتماماً بالرقابة والمتابعة ...

هذا النوع من الإدارة - السائد اليوم في كثير من بلاد الدنيا - هي الإدارة « بالنشاط ورد الفعل » .

### Management By Activity and Reaction

في ظل هذه الادارة يوجد تخطيط ولكنه غير فعال . فالتخطيط يتم بمعرفة « إدارة التخطيط » التي ليس لديها تصور واقعي عما يدور . فإدور فعلا يعرفه الرؤساء التنفيذيون الذين ينظرون نظرة استخفاف إلى إدارة التخطيط التي تضع خطة ليلتزمون بها دون معرفة شعورهم الحقيقي وآمالهم وتطلعاتهم الشخصية . فليس المفروض أن يكون للمديرين تطلعات شخصية فالعبرة بالعمل . . وعلى ذلك فإن رؤساء التنفيذ لا يعطون كل ما عندهم من بيانات أو معلومات لإدارة التخطيط لكي لا تستخدم كسيوف على رقابهم مستقبلا . وعلى ذلك فنحن نجد أن هناك تخطيطاً ولكنه تخطيط لم يتم التفكير فيه بشكل « منهجي » Systematic من أولئك الذين سيقومون بالتنفيذ . إن ذلك يوضح لنا كيف توجد إدارة للتخطيط وخطة ، وبالرغم من ذلك لا تتحقق النتائج أو لا تتحقق أفضل النتائج . وكم من دولة فيها وزارة تخطيط ولكن ليس فيها ( في الدولة ) تخطيط جيد ( فعال ) وكم من شركة فيها موازنة تخطيطية ، وبالرغم من ذلك فهي لاستيفاء الشكل ( غير فعالة ) .

إن الموازنة التخطيطية بمثابة تخطيط النشاط الكلي للشركة أو المؤسسة لفترة زمنية محددة ، سنة عادة . هدف رئيسي لهذه الموازنة هو ربط الخطط الفرعية الخاصة بأجزاء المنظمة في إطار متكامل من أجل التأكد من تنسيق هذه الخطط فيما بينها .

( أهداف )

واضح أن الموازنة التخطيطية — من الوجهة النظرية البحتة — أداة طيبة للتخطيط في الأجزاء وفي اتساق الأجزاء وفي تكاملها ، ولكن المشكلة الرئيسية في الموازنة أنها تتم على الشبوع ، بمعنى أنها تتكلم عن مبيعات الشركة ككل ، وإنتاج الشركة ككل ، وإيرادات الشركة ككل ، ومصروفات الشركة ككل . . . . . وقليل ما تصمم على أساس إدارات أو أقسام . . . ولما كانت هذه العملية التخطيطية على الشبوع فليس هناك من صاحب حقيقي لها . . . . . صحيح أنها من مسئولية إدارة الميزانية أو إدارة الموازنة أو أى إدارة أخرى ، ولكنها لا تحوى إلزاماً من مراكز المسئولية . . . وغالباً ما لا يتم معرفة أو مشورة مراكز المسئولية ، وبالتالي فنجد أن لدينا موازنة تخطيطية ، ولكن ليس لدينا تخطيط فعال .

إن أرقام الموازنة التخطيطية عندما ترسل إلى الإدارة العليا فإنها بطبيعة الحال تخضع للدراسة بين رجال الإدارة العليا ( أو بعضهم ) حيث يتم استخدام القلم الأحمر في التقديرات الواردة ، سواء بالإضافة أو بالنقصان ، وإذا كان هناك إهتمام بالناس فربما يتم استدعاء شخص أو أكثر لأخذ وجهة نظرهم ، ثم يستخدم القلم الأحمر الذى تملكه الإدارة العليا ( أى إدارة عليا ) ويتم حسم الموضوع . وعلى ذلك فإنه بالرغم من مشورة بعض مراكز المسئولية فإننا سنجد لدينا موازنة تخطيطية ، ولكن موازنة تخطيطية تحوى بين جنباتها مقومات دفنها . . . . . فليس هناك إلزام عن دور كل شخص فى المنظمة نحو تلك الأهداف أو الخطط .

إننا نعلم الآن أن الخطط التى تنزل من أعلى لا تنفذ أو لا تنفذ بالكامل حتى ولو كانت محكمة ، فقد تم إغفال الجانب الإنسانى الخاص باشتراك كل شخص فى وضع الصورة الكلية كما يفعل عضو فريق الكرة فى اجتماعه مع باقى أعضاء الفريق قبل المباراة .

وطبيعى أننا نجد فى ظل «الإدارة بالنشاط ورد الفعل» معظم المديرين يأتون إلى مكاتبهم فى الصباح بدون أهداف محددة غير الاستجابة لأى شخص أو أى مشكلة أو ضوضاء صوتها عال بصرف النظر عن علاقة ذلك بالنتائج المستهدفة .

وفى ظل «الإدارة بالنشاط ورد الفعل» يكون هناك - بالطبع - تنظيم يظهر مادياً فى شكل دليل تنظيمى يحوى خرائط تنظيمية ، واختصاصات لكل منصب إدارى يحدد فيه المسئوليات عن الأنشطة المفروض أن يقوم بها شاغل المنصب ، وليس النتائج المتوقعة منه .

وفىما يلى - على سبيل المثال - بيان باختصاصات منصب رئيس شئون عاملين تقليدى أى على أساس الأنشطة :

- تنفيذ الواجبات والتعليقات فيما يتعلق بشئون العاملين .
- حصر الدرجات المالية وإتخاذ إجراءات ترشيح وتعيين العاملين .
- إعداد محاضر لجنة شئون العاملين وفقاً لأحكام القانون .
- تنفيذ توجيهات الأجهزة المركزية فيما يتعلق بنظام شئون العاملين .
- مباشرة وتنفيذ القرارات الصادرة بالنقل والتدب والإعارة والتجنيد والبعثات والإجازات الدراسية .
- إقتراح وتنفيذ برامج الرعاية الإجتماعية والرياضية والصحية طبقاً للسياسة التى يتم إقرارها .
- إتخاذ إجراءات شئون المعاشات ومكافآت إنهاء الخدمة طبقاً للتعليمات .
- إبداء الرأى فى جميع المسائل المتصلة بشئون العاملين والرجوع فى ذلك إلى إدارة القضايا إذا لزم الأمر .

إننا إذا دققنا النظر فى هذه الاختصاصات نجد أنها تحدد الأنشطة التى يقوم بها رئيس قسم شئون العاملين . لاحظ أن كل العبارات تبدأ بكلمات تعبر عن أنشطة : تنفيذ ، حصر ، إعداد ، مباشرة ، إقتراح ، إتخاذ إجراءات . أنها لا توضح له النتائج المتوقعة منه كرئيس شئون العاملين .

لننظر مثلاً إلى إختصاصات منصب مدير عام مؤسسة كما وردت في قانون إنشائها :

- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
- إدارة المؤسسة وتطوير نظام العمل بها وتدعيم أجهزتها .
- الإشراف على الوحدات التابعة ومتابعة أنشطتها ورقابة سير العمل فيها « ومعاونتها بالخبرة الفنية والإدارية والمالية دون التدخل في شئونها التنفيذية .
- مراقبة التزام الوحدات التابعة بتنفيذ تعهداتها والزامها بالقوانين .
- موافاة الأجهزة المركزية بالبيانات اللازمة لها طبقاً للاستمارات التي تضعها تلك الأجهزة .

إن هذه الاختصاصات بالإضافة إلى عموميتها وشمولها لكلام عام ( يصلح لأي منصب إداري آخر ) فإنها لا تساعد المدير على فهم النتائج المتوقعة منه . . إنها حتى ولو كانت دقيقة ولا تتصف بالعمومية فهي ما زالت تعالج مدخلات Inputs وليس مخرجات Output .

إن تحديد اختصاصات المناصب على أساس الأنشطة ( مدخلات ) أصبح ظاهرة عامة لدرجة أن القارئ نفسه سيتعجب إذا كان هناك بديل لهذا النوع من توصيف المناصب .

وطبيعي أن المديرين لا يرجعون إلى هذه الاختصاصات لأنها غير مفيدة كدليل عملي لهم . ومن الطبيعي أن يكون مآل كل هذه الاختصاصات - وهي موجودة كلها في الدليل الضخم الفخم - على أحد الأرفف في حجرة المدير يعلوها كثير من التراب . فإذا سألت المدير عما إذا كان هناك تنظيم للشركة أو المؤسسة قال لك : نعم هذا هو الدليل التنظيمي ويترك الكرسي ويتوجه إليه ويعتذر لك عن التراب الذي غطى الدليل التنظيمي . . وغالباً ما يشعر بسعادة لأن حجم الدليل زاد عن ٥٠٠ صفحة من الحجم الكبير .



إن التركيز على الأنشطة ( المدخلات ) في وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير فكثيراً ما نسمع مديراً يقول « أنا مسئول عن ١٠٠٠ موظف وأقوم بالإشراف عليهم وأقضى في مكنتي عشر ساعات وأخذ عملاً معي في المنزل » وهذه كلها مدخلات بدلاً من أن يقول « إني مسئول عن زيادة الإنتاجية بنسبة ١٠ ٪ » . إن المدير الأول يدير بالأنشطة أما المدير الثاني فهو يدير بالنتائج .

إن الشركات التي تفخر بأن لديها دليلاً تنظيمياً كبيراً به بطاقات وصف للوظائف محددة تحديداً دقيقاً لا تعلم أن هذه هي بداية النهاية لمنظمة تموت . . لأن هذه التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب ستجعل الناس في المنظمة أكثر إلتصاقاً بها في الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة من كل منهم .

إن البديل الوحيد هو أن توضع بطاقات وصف المناصب في شكل نتائج متوقعة من المنصب Output وليس في شكل أنشطة inputs وفي هذا يقول « باركنسون » الخبير الإنجليزى في الأمراض البيروقراطية :

« إن آخر تصرف لمنظمة تموت هو إصدار لائحة مفصلة منقحة »  
ولأهمية النص نوردده فيما يلي :

The Last act of a dying organization is to issue a revised and greatly enlarged rule book. (١)

أنظر مثلاً إلى توصيف تقليدى لمنصب مدير مبيعات في إحدى الشركات الصناعية :

### مدير المبيعات مسئول عن :

- إقترح الأهداف والسياسات البيعية .
- وضع برامج البيع .
- إقترح أساليب تعيين رجال البيع واختيارهم وتدريبهم .
- اختيار وسائل الإعلان والدعاية المناسبة .
- الاشتراك في المعارض المحلية والعالمية .
- دراسة كل ما هو جديد في مجال المبيعات وحضور المؤتمرات والندوات المتصلة .
- الإشراف على المروسين والتنسيق بينهم .

أنظر أيضاً إلى الديباجة التي توجد أمام وظيفته لتبين أنها وظيفة مهمة (١) .

« إنه يقوم بعمل على قدر كبير من الأهمية ويتصل بالعملاء وهو ما يتطلب مهارة أكثر من العادية في فن التعامل والإقناع . . . إلخ » .

إن هذه الطريقة في التوصيف هي مباراة في فن الكلام ، ولا يمكن أن تكون هذه الطريقة هي الطريقة العلمية بأي شكل من الأشكال .

إن « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » هي إدارة التركيز فيها على النشاط فيتم الحكم على الناس بدرجة انشغالهم . . . إدارة الأساس فيها أنها رد فعل للأصوات المرتفعة أو للأصوات الأكثر ارتفاعاً . . . إنها إدارة أزمات Crisis Management بالدرجة الأولى . إنها إدارة غير فعالة Ineffective أو فاعليتها قليلة على أحسن تقدير .

وفي الصفحات التالية نبين ■ الاختناقات الإدارية ■ السائدة اليوم في التطبيق العملي كنتيجة طبيعية لمنهج الإدارة بالنشاط ورد الفعل .

## الاختناقات الإدارية السائدة في التطبيق العملي كنتيجة طبيعية للإدارة بالنشاط ورد الفعل

إن المطلع على الإدارة في التطبيق العملي في كثير من البلدان النامية يستطيع أن يشاهد الأعراض الآتية :

١ - انخفاض الروح المعنوية عند الأفراد وهو ما يظهر من :

(أ) كثرة الاستقالات الاختيارية .

(ب) كثرة طلبات الهجرة إلى الخارج .

(ج) كثرة طلبات النقل .

(د) كثرة عدد المتغيين وأيام الغياب .

(هـ) تفشي ظاهرة التأخير والخروج قبل المواعيد .

٢ - تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الإختصاص

٣ - التأخر في اتخاذ القرارات .

٤ - التضارب في القرارات .

■ - وجود أشخاص غير أكفاء في مناصبهم لا يمكن إعفاؤهم .

٦ - تعدد وتنوع السرقات والاختلاسات .

٧ - التسبب بمختلف أنواعه .

٨ - الإسراف بمختلف صوره .

٩ - التعقيدات المكتبية .

١٠ - كثرة اللجان والاجتماعات وضباط الاتصال والتشبيلات .

١١ - المركزية الزائدة عن الحد .

١٢ - الصراعات التنظيمية بمختلف صورها .

إن الأسباب وراء هذه الأعراض<sup>(١)</sup> تتلخص—في رأينا—في المشكلات الأساسية الآتية :

بالرغم من أن أى « إدارة » لابد وأن تنطلق من منطق الأهداف فإنه في الممارسة العملية نجد أن « عملية الإدارة » **Management Process** بما تشتمل من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة<sup>(٢)</sup> قد انزلت عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها . . . انزلت عن المهام المفروض أن تحققها الإدارة . فنجد البعض يركز على عمل تخطيط محكم ورقابة محكمة ، وهو في اتجاهه هذا ينسى نسج رغبات الأفراد الذين سيتم التخطيط المحكم والرقابة المحكمة بهم ومن خلالهم . . فتكون النتيجة خيبة أمل في « الإدارة العلمية » وفي « الناس » . . . ونجد البعض الآخر يأخذ خطأ آخر فيهم بالناس وبرغباتهم فتكون النتيجة « تسببا » . . وبالتالي خيبة أمل في الناس . . . كما نجد البعض يحرص على أن يعيش في عالم من اللوائح والتعليقات يحتمى بها وتكون النتيجة خيبة أمل أيضاً وصراخا حول ضرورة تغيير اللوائح وتبسيطها وتخفيف التعقيدات ولكن التجارب أثبتت أن تلك المحاولات أيضاً مخيبة للآمال .

(١) نحن نفرق بين الأمراض وبين الأسباب بالاستمانة بمفهوم طبي : فالسعال لا يعتبر مشكلة ولكنه من أعراض وجود مرض ما ؛ فالسعال قد يكون بسبب التهاب غشاء الرئتين أو مرض في القلب أو زوائد لحمية في البلعوم أو التعرض لبرد شديد أو لإسراف في التدخين أو لعيوب في الجيوب الأنفية .

عن د . طيب سعيد عبده : « خذعوك فقالوا إن كل دواء للسعال يشفى السعال » أهرام يوم ١٣-١-١٩٧٢ ص ٧ .

(٢) للتوسع راجع للمؤلف : الإدارة ؛ الأصول والأسس العلمية (القاهرة : مكتبة عين شمس)

طبعة ١٩٧٦ .

إن ( الاختناقات ) المشكلات الإدارية الرئيسية السائدة اليوم كنتيجة طبيعية للإدارة بالنشاط ورد الفعل هي :

المشكلة الأولى : خلل عضوى وميكانيكى فى التنظيمات الإدارية .

المشكلة الثانية : خلل فى لوائح العاملين واللوائح المالية .

المشكلة الثالثة : خلل فى تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات ( للتخطيط والمتابعة ) .

وسنعالج هذه المشكلات بشيء من التفصيل .

### المشكلة الأولى : الخلل العضوى والميكانيكى فى التنظيمات الإدارية .

إن المطلع على الممارسات العملية فى مجال الشركات العامة وبعض الشركات الخاصة والأجهزة الحكومية لابد وأن يشعر بوجود خلل عضوى Organic وخلل ميكانيكى Mechanistic فى التنظيمات الإدارية ؛ خلل فى نسيج الأجزاء وخلل فى التشغيل .

ويبدو أن بعض المديرين وأخصائى التنظيم قد نسوا أن التنظيم أحد مدخلات الإدارة وليس نتيجة فى حد ذاتها فلم تصمم الهياكل التنظيمية على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج ، وبالتالي انعزلت المدخلات عن المخرجات ، وتم تدعيم هذه الهياكل التنظيمية بتوصيف للوظائف على أساس أنشطة بدلا من أساس نتائج ، وهذا وذلك سمح لمرض الفيل أن ينتشر داخل هذه التنظيمات حتى أصبحت تعاني من تضخم ذاتى

ليس له من طريقة لعلاج ، وزاد الطين بلة أن سيطرت العلاقات الهيراركية (الرئاسية) محل العلاقات العضوية . . . .

إننا نستطيع أن نحدد جوانب الحل كالاتي :

(أ) تصميم الهياكل التنظيمية على أساس أنشطة وليس على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج .

(ب) توصيف المناصب الإدارية على أساس أنشطة وليس على أساس نتائج .

(ج) تضخم الأهرامات التنظيمية بخلق مستويات إدارية داخل الهرم الواحد دون ارتباط ذلك بمقاييس علمية عن زيادة حجم العمل .

(د) شعور كل هرم تنظيمي متخصص بأنه مهم في حد ذاته وبالتالي غابت الصورة الكلية ودور الجزء في الكل، وسيطرت العلاقات الهيراركية (الرئاسية) بدلا من العلاقات العضوية المستمدة من منطق النتائج .

(أ) تصميم الهياكل التنظيمية على أساس أنشطة وليس على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج :

درج خبراء التنظيم التقليديون ( المتأثرون بالنظرية الكلاسيكية في التنظيم )<sup>(١)</sup> على عمل هياكل تنظيمية مبنية أساساً على تقسيم الأعمال إلى أنشطة للاستفادة من فكرة « التخصص » ولكنهم نسوا أن تقسيم الأعمال يتطلب ربطها مرة ثانية للتنسيق بينها ، فإذا لم يكن منطق الاثنين واحداً فإنهما غالباً

(١) للتوسع راجع المؤلف : التنظيم ( القاهرة : دار المعارف ) ، ١٩٧٢ .

ما يسيران في اتجاهين مختلفين . . . بعيداً عن الهدف الواحد . وغالباً ما يتم « تفتيت » العمل الواحد إلى أجزاء وتزداد المشكلة حدة .

إن منطق تقسيم الأعمال على أساس أنشطة يجعل ربط التنظيم الإداري بالأهداف ربطاً غير مباشر أما تجزئة التنظيم على أساس « مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج » فإن ذلك يربط الأعمال بالنتائج ارتباطاً مباشراً .

معنى ذلك أن الناس يحاسبون على قيامهم بأنشطة معينة بدلا من محاسبتهم على نتائج معينة . . . أو بطريقة أخرى ، فإن التركيز يكون على المدخلات ( الأنشطة مدخلات ) بدلا من التركيز على المخرجات ( النتائج مخرجات ) . إن الافتراض بأن التركيز على المدخلات لا بد وأن يؤدي إلى تحقيق النتائج افتراض خاطيء . فكل عنصر داخل في حد ذاته مهم ولكن الأهم هو تطوير كل العناصر المستخدمة لتحقيق النتائج .

ومن أمثلة الأخطاء الصارخة : وجود إدارة للتخطيط وإدارة للتنظيم وإدارة للتوجيه ( ١ ) . . . إن مدير إدارة التخطيط لا يمكن أن يكون مسئولاً عن التخطيط ، ولكنه مسئول عن إعطاء معلومات لاتخاذ القرارات الخاصة بالخطة ، ومدير التنظيم ليس مسئولاً عن أن تكون الشركة أو الهيئة أو الوزارة « منظمة » organized فالهيكل التنظيمي « الجيد » ؟ الذى لا يحقق نتائج لا قيمة له ؛ لأن العبرة بكيفية تشغيله ( الناس والنظم والعلاقات . . . . إلخ ) . إن وجود إدارة للتخطيط أو إدارة للتنظيم بهذا الشكل يسمح بانتشار مرض الفيل داخل تلك الإدارة ، وربما فى المنظمة ( الشركة - المؤسسة - الوزارة ) ككل . هل وزارة للثقافة مسئولة عن « الثقافة » ؟ إننا سنجد وزارات أخرى مسئولة عن « الثقافة » وغير مسئولة عن الثقافة فى نفس الوقت .

(ب) توصيف المناصب الإدارية على أساس أنشطة وليس على أساس نتائج :

إن أجهزة التنظيم والإدارة في الشركات والهيئات والوزارات والمحافظات تحتفل باليوم الذي تخرج فيه دليلاً تنظيمياً ، به توصيف للمناصب على أساس الأنشطة . انظر إلى أى دليل تنظيمي في مصر أو في البلاد العربية أو في أمريكا . ستجد أن توصيف المناصب الإدارية - في معظم الحالات - عبارة عن وصف النشاط الذي يقوم به شاغل المنصب قام به أحد خبراء التنظيم وغالباً مالا يشترك في صياغته صاحب المنصب نفسه ( إذا كان لديك دليل تنظيمي به وصف للمناصب الإدارية اسأل نفسك هذا السؤال : هل اشتركت حقيقة في صياغة كل بند من بنود النشاط أو أنك تركت ذلك للخبر ؟ ) . ولنا أن نتوقع أن وصف المناصب الإدارية عبارة عن مباراة في فن الكلام حيث يصبح من الضروري إحساس القارئ بأن منصب مدير الحسابات أكبر وأهم من منصب رئيس قسم الحسابات ولا سيما إذا كان ذلك سيخضع للترتيب ( ترتيب الوظائف ) .

إن خبراء التنظيم التقليديين ركزوا على وصف المناصب بالنشاط لدرجة أن جمعية الإدارة الأمريكية The American Management Association نشرت كتاباً بعنوان « تحديد وظيفة المدير » بالنص الأمريكي Defining the Managers Job به أكثر من مائة وصف وظيفي لمناصب الإدارة ، وذلك بالإضافة إلى مجلدات وكتب أخرى مثل كتاب : Managerial Job Descriptions in Manufacturing ويعرف خبراء التنظيم أنهم يعتمدوا - بدرجات متفاوتة - على هذه الأوصاف الوظيفية للمناصب في كتابة توصيفاتهم . وبطبيعة الحال



استخدمت هذه التوصيفات في الوقت الذي يريد أصحابها الدفع بعدم الاختصاص ، فأصبحت أداة حماية للناس وأداة للأعداء .

وعندما ينادى الناس بأن التنظيم سيء يسرع المديرون والخبراء في إعادة التنظيم وفي إعادة التوصيف ، ولكن الناس من حولهم لا يشعرون بتحسن في النتائج وتعالى الصيحات من جديد .

( ج ) تضخم الأهرامات التنظيمية بخلق مستويات إدارية داخل الهرم الواحد دون ارتباط ذلك بمقاييس علمية عن زيادة حجم العمل .

إن التنظيمات الإدارية المصممة على أساس أنشطة ، وليس على أساس نتائج ، تسمح بانتشار «مرض الفيل» أى التكاثر التلقائي . ففي غياب طريقة لربط التنظيم ( مدخلات ) بالنتائج المحققة ( مخرجات ) يصبح تضخم الهرم شيئاً طبيعياً . لقد اكتشف بعض الباحثين أنه ليست هناك علاقة بين حجم الهرم وحجم العمل .

وأطرف بحث منشور في هذا المجال هو البحث الذي قام به « نورثكوت باركنسون » Northcote Parkinson وأسماء « قانون باركنسون » <sup>(١)</sup> . يقول « باركنسون » : إنه لا توجد علاقة بين عدد العاملين وكمية العمل بالمرة ، فمجموعهم الكلي يزداد - طبقاً لقانون « باركنسون » - بنسبة ٥,١٧ ٪ إلى ٦,٥٦ ٪ بغض النظر عن أى تغيير في كمية العمل ( إن وجد ) المطلوب لإنجازها . وهو يدل على ذلك بالأرقام في البحرية البريطانية وفي وزارة المستعمرات . كما يقدم معادلة لحساب هذه الزيادة « الأوتوماتيكية » . إنه يقول إنه في الوقت الذي قلت فيه السفن الحربية العاملة زاد عمال الترسانة

Northcote Parkinson, *Parkinson's Law* (Boston : Houghton Mifflin Co., 1957).

البحرية وموظفو الترسانة وموظفو «الإدميرالية»<sup>(١)</sup> . ويقول «باركنسون» إن الموظفين والإداريين الذين يعملون في الإدارة المركزية للمستعمرات زادوا بنسبة كبيرة على مدى عشرين سنة في الوقت الذي انكشفت فيه الإمبراطورية نظراً لتطلع المستعمرات للحكم الذاتي<sup>(٢)</sup> .

وبالرغم من عدم وجود دراسات في مصر عن العلاقة بين النتائج المحققة وبين عدد الموظفين « فأننا نستطيع أن نقول — دون أن نكون مخطئين تماماً — إن قانون باركنسون يعمل أيضاً في الشركات والهيئات والوزارات التي لا تربط بين التنظيم ( كأحد المدخلات ) وبين النتائج . إننا نلاحظ من دراسات قننا بها وجود تضخم لا مبرر له في الأهرامات التنظيمية في كثير من الشركات العامة وفي كثير من الأجهزة الحكومية وشبه الحكومية الأخرى .

(١) بيانات البحرية البريطانية .

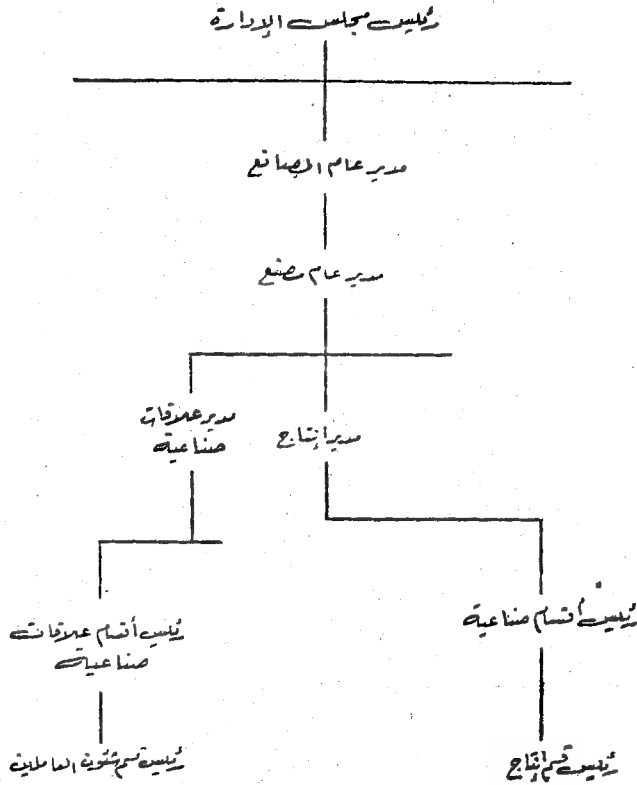
النوع	السنة		الزيادة أو النقص في المائة
	١٩١٤	١٩٢٨	
سفن قيادة عاملة	٦٢	٢٠	- ٦٨ %
ضباط ورجال البحرية	١٤٦ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	- ٣١,٥ %
عمال الترسانة البحرية	٥٧٠٠٠	٦٢٤٣٩	+ ٩,٥ %
موظفو وكتبة الترسانة	٣٢٤٩	٤٥٥٨	+ ٤٠ %
موظفو الأدميرالية	٢٠٠٠	٣٥٦٩	+ ٧٨,٥ %

المصدر : قانون باركنسون .

(٢) بيانات المستعمرات البريطانية .

السنة	١٩٣٥	١٩٣٩	١٩٤٣	١٩٤٧	١٩٥٤
عدد الموظفين	٣٧٢	٤٥٠	٨١٧	١١٣٩	١٦٦١

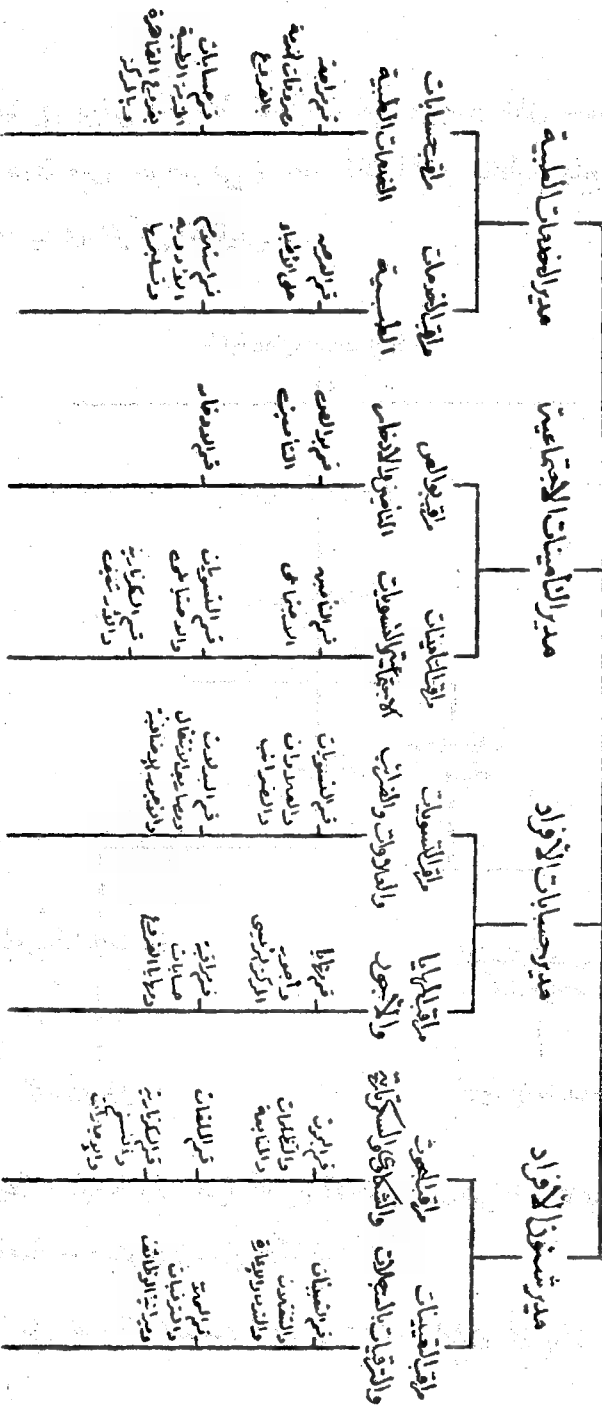
وفيما يلي بعض الخرائط التنظيمية التي توضح خلق مستويات إدارية جديدة دون مبرر موضوعي ( لقد كان المبرر بالطبع فتح فرص ترقى على مناصب في الهيكل التنظيمي ) .



خريطة تنظيمية تبين طول الهرم التنظيمي في شركة صناعية لاحظ -  
بصفة خاصة - مستوى رئيس الأقسام .

وفيما يلي خريطة تنظيمية لإدارة شئون عاملين في بنك من البنوك التجارية .

# مدير الإدارة العامة لشئون العاملين



أحد الأهرامات التنظيمية في بنك تجارى ( ١١٩ )

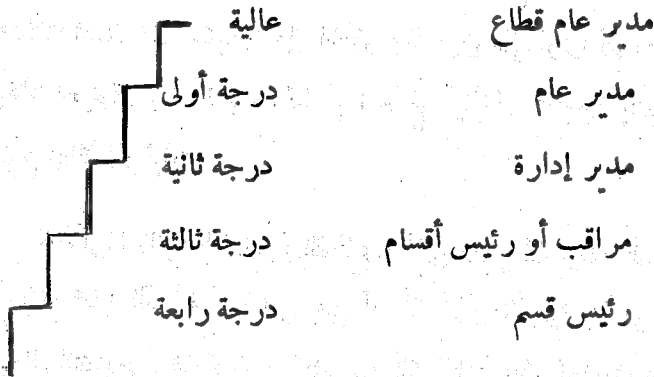
إن « مرض الفيل التنظيمي » أصاب كثيراً من الأجهزة في الخمس سنوات الأخيرة عندما بدأت « موضة » التنظيم الميكانيكي Mechanistic Organization تسيطر على الفكر والتطبيق الإداري في مصر وفي بعض البلاد العربية . في ضوء هذا تم تصميم هياكل تنظيمية بأثواب فضفاضة لتتيح مجالاً للترقيات .

لقد أراد قانون العاملين في القطاع العام في مصر أن يرشد التنظيمات الإدارية ويرشد عملية الترقية ، فنص على أنه لا تجوز الترقية إلا لوظيفة خالية في الهيكل التنظيمي . فما كان من كثير من الشركات إلا وأعادت تصميم هياكلها التنظيمية لتسمح بالترقيات الجديدة . لقد أراد القانون الحد من الترقيات غير المرتبطة باحتياجات العمل ، ولكن لم يكن في خلد المشرع عندما وافق على القانون أن الشركات ستعيد تنظيم هياكلها التنظيمية وتلبسها ثوباً فضفاضاً ( عن احتياجات العمل الحقيقية ) لكي تسمح بالترقيات ( إلى مناصب أعلى ) فكانت النتيجة أن صممت الهياكل التنظيمية على أساس الترقيات ليس فقط المطلوبة ، ولكن المحتملة على افتراض أن إرضاء الناس بالضرورة سيؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة . لقد كانت النتيجة - في التطبيق العملي - أن القانون دعم المشكلة التي حاول أن يحلها .

وبينا تعتبر الترقيات أداة تحفيزية كبرى للعاملين والمديرين في جميع المستويات فإن عدم الحذر في تصميم « طبيعة » الترقية غالباً ما يؤدي إلى هذا الخلل العضوي في التنظيم عن طريق زرع أجزاء جديدة غير موضوعية تخفض من فاعلية التنظيم باعتباره نظام علاقات .

وكما وضحنا فإن النظرة السريعة إلى التنظيمات في القطاع العام والأجهزة ( الأهداف )

الحكومية وشبه الحكومية توضح أن هناك ربطاً بين الهيكل التنظيمي والدرجات المالية :



لقد ابتكر المنظمون ألقاباً جديدة مثل لقب رئيس أقسام بمثابة مستوى إداري ليكون بين مستوى رئيس قسم ومستوى مدير الإدارة فارتفع طول الأهرامات ، ولكي يبدو الهرم التنظيمي مقبولا فقد جعلوا رئيس الأقسام يشرف على قسمين أو أكثر ، وهم لا يدركون أن مدير الإدارة ما هو إلا رئيس أقسام . وبطبيعة الحال أمكنت الموافقة على تلك التنظيمات من خلال الموافقات الرئاسية وذلك طبعاً في غياب منطق يربط ربطاً محكماً بين المناصب لمراكز مسئولية عن تحقيق نتائج جزئية في علاقتها مع النتائج الإجمالية .

إن هذا التحلل التنظيمي العضوي - وجود مستويات رئاسية بأكملها لا مبرر لها - لا يخدم الشركة ولا الأشخاص ، ولو تصور البعض غير ذلك . لتصور لحظة أنه تم فك جهاز تكييف وتطلب الأمر إعادة تركيبه . ماذا يحدث لو تم إعادة تركيب الأجزاء دون النظر إلى النتيجة المتوقعة من الجزء في علاقتها بالنتيجة الكلية لجهاز التكييف ( التبريد أو التسخين بمستوى معين ) .

إن هذا الخلل التنظيمي العضوي ( في النسيج التنظيمي ) لابد وأن يحدث خلافاً تنظيمياً ميكانيكياً ( خلافاً في التشغيل ) .

إن تصحيح هذا الخلل في شركات القطاع العام والأجهزة الحكومية هو في تصميم الهيكل التنظيمية على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج • وليس مجرد تقسيم أنشطة مع عدم ربط مناصب الهيكل التنظيمي بالدرجات المالية .

( د ) شعور كل هرم تنظيمي متخصص بأنه مهم في حد ذاته بدلا من معرفة الدور بالنسبة للنتائج النهائية :

إن الفكر التنظيمي البيروقراطي قد سمح - في ضوء مبادئ التخصص وتقسيم العمل ومركزية السلطة ووحدة السلطة الأمر والتسلسل الرئاسي - أن يشعر كل هرم تنظيمي متخصص بأنه مهم في ذاته : فادارة شئون العاملين هرم تنظيمي متخصص يهتم بشئون العاملين بصرف النظر عن النتائج الكلية ( الصورة الكلية ) . والإدارة المالية - كهرم تنظيمي آخر - تهتم بالنواحي المالية وكأنها نهاية في حد ذاتها ، وبصرف النظر عما تحدثه تصرفاتها عن النتائج الكلية . إلخ وبطبيعة الحال لكل هرم تنظيمي لوائحه وتقاليدته الخاصة به والتي يسعى أعضاؤه إلى تدعيمها على افتراض أن كل جزء لو اهتم بالأنشطة التي يقوم بها لكانت النتيجة الإجمالية طيبة .

إن شعور كل هرم تنظيمي متخصص بأهميته الذاتية ممثلا في سلوك وعادات العاملين فيه يخلق ويدعم عدة مشكلات :

- غياب وحدة الرؤية وبالتالي غياب الإيقاع المتسق .
- سيطرة العلاقات الرئاسية ( الهريركية ) أكثر من العلاقات العضوية .

\* وينتج من ذلك طول رحلة الإتصالات صعوداً وهبوطاً بين الأهرامات التنظيمية المتخصصة داخل التنظيم الواحد .

#### (١/د) وحدة الرؤية :

إن غياب وحدة الرؤية يظهر في حالة محاولة إدارة المشتريات شراء كميات كبيرة لتوفر عن نفسها عناء الشراء المتكرر ، لتوفر عن نفسها احتمال عدم وجود الصنف ، لتحصل على خصم الكميات الكبيرة ، ولكنها في إصرارها هذا لا تدرى أن الشراء يجب ألا يكون فقط مرتبطاً ببرامج الإنتاج ، ولكن يجب أن يكون مرتبطاً باعتبارات أخرى تتمثل في التكلفة للاستثمارات العاطلة في مواد خام أكثر من الحاجة .

وفي الوقت الذي تجد فيه إدارة المبيعات أو الإدارة التجارية أن من الضروري اتباع سياسة مريحة للبيع بالتقسيط لزيادة المبيعات نجد أنها تغفل ما يمكن أن تؤدي إليه هذه السياسة من زيادة أرصدة العملاء وهو ما يعنى استثماراً عاطلاً في الأموال ( في شكل أرصدة عملاء ) وما يمكن أن تتعرض له بعض هذه الأرصدة من مخاطر عدم التحصيل في شكل ديون معدومة .

إن تفكير إدارة الأفراد في ضرورة تدريب العاملين يجعلها تقوم بعمل برامج لتدريب العاملين بصرف النظر عن الاحتياجات الحقيقية المحددة . فهي ربما تقوم بتدريب عاملين ليست هناك حكمة من تدريبهم الآن . فالتدريب الحالي لا يستمد منطقاً من النتائج ولكن التدريب يأخذ قيمة مستمدة من ذاته ( وبطبيعة الحال ينشأ هرم تنظيمي متخصص يحوى أهرامات تنظيمية متخصصة أصغر ) تخطيط تدريب ، متابعة تدريب ، أساليب تدريبية . . . إلخ ) .



نخذ مثلاً إدارة الأفراد التي تفكر في العناية بالعاملين فتخلق نظام الأجر الإضافي . وبدون النظر إلى النتائج فربما يعتمد العاملون إلى عدم القيام بعملهم في الوقت الأصلي ، ويجلسون في أماكن عملهم في الوقت الإضافي للمحاسبة على العمل الإضافي وليس ذلك مقصوداً على الأعمال المكتبية ، بل غالباً ما يتعداه إلى عمال المصانع . ففي كثير من الأحيان يرى عمال مصنع ما أنه من الأفضل عدم الإنهاء من تصليح آلة إلا قرب لإنهاء اليوم الرسمي حتى يطلب منهم الإستمرار في العمل في المواعيد غير الرسمية وغالباً ما تكون أجورها أكبر . .

إن غياب وحدة الرؤية داخل الشركة الواحدة يدعمه مفهوم خاطيء سائد هو أن « الإدارة المالية » أو الأرباح والحسابات والتكاليف مسائل تخص المدير المالي ، ولا تخص مدير الإنتاج ، ولا مدير المشتريات ، ولا مدير المبيعات ، ولا مدير الأفراد .

إن معدل العائد على الأموال المملوكة - بصرف النظر عن يملكها - هدف كلي استراتيجي متكامل ، يجب أن يعرف كل هرم تنظيمي دوره في تحقيق هذا الهدف ليس بشكل كلامي ولكن بالأرقام .

إن العائد على الأموال المملوكة<sup>(١)</sup> يعبر عن قدرة كل جنيه من الأموال المملوكة المستثمرة على تحقيق عائد ( ربح نقدي أو ربح محسوب ) . إن هذه العلاقة تظهر في شكل نسبة :

(١) للتوسع راجع للمؤلف : الإدارة المالية ( القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٧٥ )

$$\frac{\text{الأرباح ( قبل إحتساب الضرائب )}}{\text{الأموال المملوكة المستثمرة}} = \text{العائد على الأموال المملوكة}$$

إن هذه النسبة يمكن تقسيمها إلى عدة نسب فرعية وذلك عن طريق إدخال عوامل خمسة فرعية في البسط والمقام . وإذا كانت هذه النسب عندما يتم ضربها تعطى لنا النسبة النهائية ، فإن زيادة أى نسبة معناها زيادة النسبة النهائية .

يمكننا أن نضع ست نسب إذا ضربنا بعضها في بعض تعطى لنا هذه النسبة الاستراتيجية (العائد على الأموال المملوكة) :

$$\frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{الإنتاج}} \times \frac{\text{الإنتاج}}{\text{الطاقة}} \times \frac{\text{الطاقة}}{\text{الأصول الثابتة}} \times \frac{\text{الأصول الثابتة}}{\text{الإستثمار الكلي}} = \frac{\text{الإستثمار الكلي}}{\text{الأموال المملوكة المستثمرة}} \times \frac{\text{الربح}}{\text{الأموال المملوكة المستثمرة}}$$

إننا نستطيع أن نزيد هذا المعدل ( نرفع مستوى الهدف الكلي ) بزيادة الأهداف الجزئية الآتية ( والتي يتكون منها الكل ) :

- الهدف الجزئى رقم ١ - زيادة هامش الربح .
- الهدف الجزئى رقم ٢ - زيادة الإنتاج المباع .
- الهدف الجزئى رقم ٣ - زيادة إستخدام الطاقة .
- الهدف الجزئى رقم ٤ - زيادة إنتاجية الأصول الثابتة .
- الهدف الجزئى رقم ٥ - زيادة كفاءة رأس المال العامل .
- الهدف الجزئى رقم ٦ - تحسين هيكل التمويل ( نحو هيكل تمويل أمثل )

وبطبيعة الحال يتم تحليل كل مدخل وتقسيمه إلى أجزاء فرعية وتخصيص إدارات أو أقسام مسئولة .

إن هامش الربح يمكن زيادته بزيادة السعر وتخفيض التكاليف : تخفيض تكاليف المواد الخام ، مسئولية إدارة المشتريات ، تخفيض تكاليف العمالة ، مسئولية إدارة الأفراد ، تخفيض المرتبات الإدارية في الإدارات المركزية إدارة التنظيم ( إذا وجدت وروى استمرارها ) كما يمكن زيادة هامش الربح بالتركيز على المنتجات المربحة .

والإنتاج المباع يمكن زيادته بإنتاج السلع المطلوبة في السوق ، وبالكميات التي تتفق مع طلبات السوق ، وهي مسئولية إدارة المبيعات ، وكذلك بالبرمجة الدقيقة للإنتاج وبالتقليل من الفاقد والعيوب وهي مسئولية إدارة الإنتاج .

ويمكن زيادة استخدام الطاقة الإنتاجية بربط الطاقة بالطلب الكلي للسلعة وزيادة حصة الشركة في السوق عن طريق تنمية المبيعات وذلك مسئولية إدارة بحوث السوق . كما يمكن زيادة استخدام الطاقة الإنتاجية بتنمية سوق السلعة ( بالطلب الكلي ) أو بالترويج أو الابتكار ، وهي مسئولية إدارة البحوث والتطوير والإعلان والترويج .

ويمكن زيادة إنتاجية الأصول الثابتة بالشراء الذكي للأصول الثابتة وهي مسئولية مدير المصانع ( المصنع ) والمدير المالي ، كما يمكن زيادة إنتاجية الأصول بتطوير طرق الإنتاج ودراسة العمل وزيادة ساعات التشغيل ، وتحسين الصيانة للاقلال من الأعطال ، وتلك مسئولية مدير الإنتاج ومدير الشؤون الهندسية .

ويمكن زيادة كفاءة رأس المال العامل بالرقابة على المخزون وهي

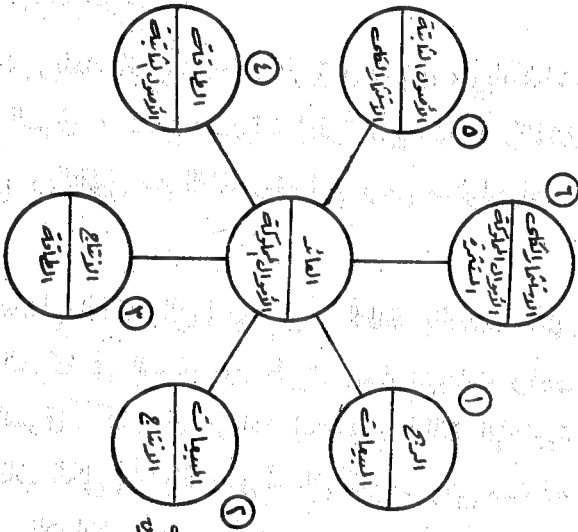
# ١- هيكل الشركة

- ١١- الرئيس من طرف المؤسسة
- ١٢- إدارة الشركة - المدير
- ١٣- المديرات - المديرات

- ٥- إدارة على إدارة رأس المال العامل
- إدارة إدارة إدارة ٥١ - إدارة على إدارة
- إدارة إدارة ٥٢ - إدارة على إدارة

- ٤- استراتيجية المؤسسة المالية
- ٤١ - كل من الأصول المالية (المال الذي)
- ٤٢ - تطوير الأصول المالية (المال الذي)
- ٤٣ - زيادة مبيعات المؤسسة
- ٤٤ - تحسين الإدارة المالية

# الصورة الكلية للشركة



- ١- هامش الربح
- ٢- زيادة السعر
- ٣- خفض التكاليف
- ٤- زيادة الإنتاج
- ٥- زيادة الإنتاج
- ٦- زيادة الإنتاج
- ٧- زيادة الإنتاج
- ٨- زيادة الإنتاج
- ٩- زيادة الإنتاج
- ١٠- زيادة الإنتاج
- ١١- زيادة الإنتاج
- ١٢- زيادة الإنتاج
- ١٣- زيادة الإنتاج

- ٢- ارتفاع المبيعات
- ٣- ارتفاع المبيعات
- ٤- ارتفاع المبيعات
- ٥- ارتفاع المبيعات
- ٦- ارتفاع المبيعات
- ٧- ارتفاع المبيعات
- ٨- ارتفاع المبيعات
- ٩- ارتفاع المبيعات
- ١٠- ارتفاع المبيعات
- ١١- ارتفاع المبيعات
- ١٢- ارتفاع المبيعات
- ١٣- ارتفاع المبيعات

- ٣- استخدام الميزانية بالمال
- ٤- زيادة الميزانية بالمال
- ٥- زيادة الميزانية بالمال
- ٦- زيادة الميزانية بالمال
- ٧- زيادة الميزانية بالمال
- ٨- زيادة الميزانية بالمال
- ٩- زيادة الميزانية بالمال
- ١٠- زيادة الميزانية بالمال
- ١١- زيادة الميزانية بالمال
- ١٢- زيادة الميزانية بالمال
- ١٣- زيادة الميزانية بالمال

مسئولية أساسية لإدارة الرقابة على المخازن ، وكذلك بالرقابة على المدينين وهي مسئولية أساسية لإدارة التحصيل .

ويمكن تقريب الهيكل التمويلي إلى وضع أمثل وذلك بعمل موازنة بين مصادر التمويل المختلفة من اقراض خارجي وإعادة إستثمار الأرباح ، وتوزيع الأرباح ، وهي مسئولية المدير المالي .

والشكل السابق يبين كيف تتكون الصورة الكلية ( الأهداف الكلية - النتائج الكلية ) ودور كل جزء في الصورة الكلية ، ومسئولية كل مدير في تحقيق جزء من الصورة الكلية : جزء قابل للقياس وفي نفس الوقت جزء متسق .

#### (د/ب) سيطرة العلاقات الهيراركية (الرئاسية) أكثر من العلاقات العضوية ■

في ضوء مبدأ مركزية السلطة ووحدة السلطة الآمرة أصبح من الضروري إستخدام مبدأ التسلسل الرئاسي حيث الافتراض هنا أن كل شخص يجب أن يأخذ أوامره من رئيسه المباشر ، ويعطى أوامره إلى مرؤوسه المباشر ، حتى يتأسك التنظيم . . وقد سيطر الفكر الكلاسيكي على المديرين والمنظمين لدرجة أن مبدأ التسلسل الرئاسي أصبح مبدأ حاكماً في العلاقات التنظيمية<sup>(١)</sup> .

إن الارتباط بالخطوط الرأسية للسلطة والمحددة في الهياكل التنظيمية الميكانيكية ينعكس في الممارسة العملية على رحلة الاتصالات داخل التنظيم ،

(١) للتوسع راجع « موف » « وراي » المشهورين في كتابهما « مبادئ التنظيم » « وفايول » في كتابه الشهير « الإدارة العامة والصناعية » و « ماكس فيبر » في مقالاته الشهيرة عن « النموذج البيروقراطي » « ولوتر جوليك » « وجيمس بوليك » في تقريرها المقدم لرئاسة الجمهورية في مصر عام ١٩٦٢ . ( محفوظ بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ) .

سواء على مستوى الهرم التنظيمي أو على مستوى الأهرامات التنظيمية بعضها ببعض . إن الارتباط الرئاسي معناه أن تتم الاتصالات من خلال الرئاسات (هيراركية) ولا تأخذ في الحسبان أن أقصر مسافة بين نقطتين هي الخط المستقيم . ولذلك فإننا نجد في حالة وجود مشكلة لعامل في مصنع ما ، وليست هناك إشارة صريحة في التعليمات عن كيفية التصرف فإن الطبيعي أن تبدأ المشكلة من نهاية الهرم التنظيمي في المصنع صعوداً ، حتى تصل إلى أعلى الهرم التنظيمي في الإدارة المركزية ثم إلى أسفل الهرم التنظيمي في الإدارة المركزية . حيث تتم دراسة الموضوع . . . . . وبعدها تبدأ رحلة الاتصالات صعوداً ثم هبوطاً .

وإذا كان هذا التسلسل الرئاسي مناسباً في بعض التنظيمات ، إلا أنه يكون مصدر خلل في التشغيل في التنظيمات التي يكون فيها عامل السرعة حاسماً مثل عمليات إنتاجية أو عمليات تصدير أو عمليات مصرفية . . . . إلخ .

وإذا خرج مسئول عن هذا الخط الرئاسي في الاتصالات خوفاً من ضياع الوقت أو تدهور النتائج ، فإن خروجه هذا يؤخذ عليه ويعتبر من قبل الغير تخطياً في منطقة نفوذ هذا الغير . . . ومن هنا تبدأ صراعات منشأها الكرامة والأصول . . . إلخ .

إن سيطرة العلاقات الرئاسية تسبب ليس فقط تعقيدات إدارية ، ولكنها تسبب أيضاً صراعات تنظيمية تدعم التعقيدات الإدارية ويصعب حلها حتى بإعادة التنظيم . . . إن المطلوب هو استخدام النموذج العضوي للتنظيم Organic Model of Organization<sup>(١)</sup> حيث يستجيب الأفراد

(١) للتوسع راجع للمؤلف : التنظيم ، مرجع سبق ذكره ص ٢٩٥ .

لأى فعل أو رد فعل بشكل كلى وسريع ومتكامل . فرد الفعل فى هذه الحالة رد فعل كلى حيث يلعب كل فرد دوره فى التغيير المطلوب . إن هذه الإستجابة فورية والاتصالات فى أى إتجاه لتحقيق الهدف . فالأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها هى السلطة الموجهة لأحسن طريقة اتصالات ولا تصبح الاتصالات نهاية فى ذاتها أو قيمة فى ذاتها .

إن الخلل العضوى والميكانيكى فى التنظيم — مع افتراض كفاءة وأمانة المديرين فيه — لا يمكن أن يصحح بنفس المنطق الأسمى ، وبوذى إلى تحقيق نتائج أفضل . إن هذا التهديد الاستراتيجى لا يمكن حله إلا من منطق جديد : منطق الإدارة بالأهداف والنتائج :

### المشكلة الثانية : خلل فى لوائح العاملين واللوائح المالية

إن مشكلة الخلل العضوى والميكانيكى فى التنظيم يدعمها خلل فى لوائح العاملين واللوائح المالية .

#### لوائح العاملين :

إن لوائح العاملين تشمل لوائح فى التعيينات وفى الأجور والمكافآت والتدريب والترقيات والنقل . . إلخ .

ومنطق وضع هذه اللوائح أنها أنظمة مساعدة للمديرين فى تحقيقهم للنتائج وهى بهذا مدخلات . إلا أن الناس غالباً ماتفكر أن هذه اللوائح هى نهاية بذاتها ، على أساس أنه إذا كانت اللوائح جيدة فإن ذلك سيؤدى إلى تحقيق الأهداف . . ولكن السؤال دائماً ما هى اللوائح الجيدة ؟ .

خذ مثلاً « نظام الأجور » نجد المشرع أو إدارة الأفراد فى الشركة

تبذل جهداً كبيراً في وضع نظام للأجور يحقق العدالة بين الأشخاص ويتناسب مع مستوى المعيشة السائد ، ولكن المشكلة الأساسية هنا تصبح انعزال هذه اللوائح عن النتائج . فالأجر الزمني ليس له علاقة بالنتائج ، وما دامت لا توجد علاقة بين النتائج والأجر فعلام المجهود الإضافي ، فالتناسعسون إلى بذل المجهود الذي ينحلي من المسئولية ( أو المساءلة ) ولكنهم لا يعطون كل ما عندهم . .

ونظام الترقية بالأقدمية يجعل المسألة مسألة زمن وليس هناك ارتباط بين النتائج وبين الترقية ، فيسود الاتجاه القائل : « تشتغل كثيراً تغلط كثيراً ولا ترقى » . ثم نتساءل لماذا الناس كسالى ؟ .

ونظام اختيار المديرين ، أو حتى نظام اختيار أعضاء مجالس الإدارة الذي يتم بالاختيار لا يكون على أساس النتائج التي حققها الشخص في الماضي والمعروفة من الجميع ، ولكنها تكون على أساس أنه من أهل الثقة مثلاً . أو خفيف الظل ، أو طيب وابن حلال . . . ثم نتساءل لماذا لا نجد أشخاصاً أكفاء طموحين ؟ .

ونظام الإعفاءات يقضى ألا يتم عزل شخص من منصبه إلا في حالة الإخلال بالشرف . حتى ولو كان المنصب الذي يشغله منصباً قيادياً . . فتكون النتيجة وجود أشخاص ليسوا على مستوى الكفاءة في مواقعهم القيادية ، وليس هناك من شخص يستطيع عزلهم . إن عدم عزل الأشخاص غير الأكفاء من مناصبهم ووضعهم في مناصب أخرى تلائم إمكانياتهم كفيل بتحقيق نتائج ضعيفة . . ثم نتساءل لماذا لا تكون النتائج قوية ؟ .

خذ مثلاً التقارير السنوية . . نجد أن معظم الأفراد في الشركة يحصلون على تقدير جيد جداً وممتاز وبالرغم من ذلك نجد أن النتيجة الكلية للشركة :



ضعيف .. كيف هذا ؟ إن رد الفعل لذلك هو أن نصدر تغييراً في اللائحة يقول : على ألا يزيد من يحصلون على تقدير جيد جداً أو ممتاز على ١٠٪ من مجموع العاملين . ماذا نجد ؟ نجد أن معظم الناس يحصلون على تقدير جيد . ويكون رد فعلنا لذلك أن الناس الذين يقومون بالتقدير ليسوا على مستوى المسئولية أو ليسوا مخلصين لضمائرهم .

إن القصور في رأينا هو في طريقة تقييم الأفراد . انظر إلى استمارة تقييم كفاية العاملين في الصفحة التالية على سبيل المثال . إن هذه الاستمارات التقليدية صممت على أساس مدخلات . إن المطلوب هو أن يكون التقييم على أساس النتائج التي تتحقق ( مخرجات ) معنى ذلك أن نظم تقييم الأداء التي تركز على المدخلات نظم غير فعالة ؛ لأن الناس سيهتمون بالحضور في الميعاد بحيث يكونون موجودين جسمانياً وغير موجودين فكرياً وسلوكياً .. سيركز الناس على القول « نعم » دائماً لأن « لا » ستؤخذ على أنها استعداد لعدم التعاون .. سيركز الناس على حضور برامج تدريبية وعمل تقارير مطولة لإيضاح أن عندهم حب التعلم والقدرة على التعلم ... إننا نشاهد أشخاصاً في برامج التدريب كل هوايتهم حضور برامج التدريب ... وهم يقولون دائماً « الثقافة تنفع » ولكن لا يعرفون في أى شيء تنفع أو متى تنفع ؟

وغالباً ما يطالب الناس يدل طبيعة عمل ويبدل تفرغ وعلاوات .... ويجد المسئول أو المشرع صعوبة في رفض هذه الطلبات ، وكلما يرفض يزيد الضغط عليه حتى يوافق ... حتى المسئول صاحب الكلمة - في غياب منطق ربط المدخلات بالمخرجات أو التكلفة بالعائد - لا يستطيع أن يكون واثقاً من أى قرار ، وبالتالي سيخضع لرأى الأغلبية التي قد تحكمها انطباعات عامة . وتسرى عدوى المطالبات وتصبح القضية قضية مراكز قوى .. الأقوى يأخذ ما يطالب به ... ثم نتساءل لماذا الإسراف ؟ .

( الأهداف )

## استمارة تقدير كفاية العاملين

النهاية القصوى

عناصر التقرير

(أ) أداء واجبات العمل ( ٦٠ درجة )

- |        |                               |             |
|--------|-------------------------------|-------------|
| مدخلات | ١ - كمية الإنتاج              | ( ١٠ درجة ) |
| مدخلات | ٢ - جودة الإنتاج              | ( ١٠ درجة ) |
| مدخلات | ٣ - الاهتمام بالعمل           | ( ١٠ درجة ) |
| مدخلات | ٤ - استخدام أدوات ومواد العمل | ( ١٠ درجة ) |
| مدخلات | ٥ - استعمال وقت العمل الرسمي  | ( ١٠ درجة ) |
| مدخلات | ٦ - مدى الاستفادة من التدريب  | ( ١٠ درجة ) |

(ب) الاستعداد الذاتي والإدارى ( ٢٥ درجة )

- |        |                               |            |
|--------|-------------------------------|------------|
| مدخلات | ٧ - القدرة على تحمل المسؤولية | ( ٥ درجة ) |
| مدخلات | ٨ - الذكاء والتهيقظ           | ( ٥ درجة ) |
| مدخلات | ٩ - القدرة على التصرف         | ( ٥ درجة ) |
| مدخلات | ١٠ - القدرة الإشرافية         | ( ٥ درجة ) |
| مدخلات | ١١ - مدى إمكانيات التقدم      | ( ٥ درجة ) |

(ج) الصفات الشخصية الأخلاقية ( ١٥ درجة )

- |        |                          |            |
|--------|--------------------------|------------|
| مدخلات | ١٢ - الاتصال بالجمهير    | ( ٥ درجة ) |
| مدخلات | ١٣ - العلاقات مع الزملاء | ( ٥ درجة ) |
| مدخلات | ١٤ - مدى تقبل النقد      | ( ٥ درجة ) |

ملحوظة (١) لا يطبق على العاملين من الدرجة الثانية وما يعلوها

جزء ملخص من الاستمارة التقليدية لتقدير كفاية العاملين .

### اللوائح المالية :

إن المنطق أصلاً من وجود أى لائحة مالية ( أو لائحة عاملين ) هو توفير إطار للسلطة يساعد على تحقيق نتائج في مراكز المسؤولية المختلفة وهي بهذا أداة ضرورية لتسهيل مراكز المسؤولية في تحقيق النتائج المتوقعة منها .

وفي غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز المستمر والدائم على الاختصاصات والأنشطة ، فإن من الطبيعي أن تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على تصرفات الأفراد ، وتقييد حريتهم ، بدلا من كونها أداة لتسهيل عملية تحقيق النتائج .

وبطبيعة الحال يتبارى المراقبون الماليون - من منطق المحافظة على الأموال - في وضع قواعد مالية محكمة تشمل معظم النشاط بصرف النظر عما يسببه هذا الإحكام من خلل في النتائج النهائية .

إن المديرين الممارسين في الحياة العملية يشعرون بضغط الطوق الذي تفرضه اللائحة المالية على رقابهم . فاللوائح المالية تشمل تقريباً كل شيء ، إن إحدى اللوائح المالية تعالج ما يأتي :

- توريد النقدية للبنك .
- صرف مبالغ من الخزينة .
- التصرف في الشيكات الواردة للشركة .
- إجازات أصحاب العهد .
- توقيع العقود .
- السلف المستديمة .
- السلف المؤقتة .
- سلف العاملين .
- طرق الشراء وحالات الشراء في كل طريقة .
- إجراءات المناقصة وفتح المظاريف .

- طريقة البث في المطامات .
- إجراءات الشراء .
- بيع الأصناف المستغنى عنها .
- تسلم البضاعة من المخازن .
- الصرف من المخازن .
- التصرفات المالية .

وبالرغم من أن معظم اللوائح المالية تنص في مذكرتها التفسيرية على أنه رؤى في إعدادها الجمع بين متطلبات المرونة وحرية الحركة ، وبين الرقابة الداخلية السليمة ، فاننا نلاحظ أنها تميل إلى منطق الرقابة أكثر من ميلها إلى منطق النتائج .

وعلى سبيل المثال نجد في إحدى اللوائح - في شركة صناعية - نصاً يعطى مدير المصنع سلفة مستديمة يتم تحديدها بموجب لجنة من مديري المصانع والمدير المالى وآخرين . ونجد أنهم يتوصلون إلى أن تكون السلفة المستديمة ٥٠٠ جنيه مثلاً . إن أى مدير مالى يميل إلى اعتبار أن مبلغ الـ ٥٠٠ جنيه مبلغ كاف جداً يمكن استعواضه مقابل مستندات كلما قرب المبلغ من النفاذ . إن صوت المدير المالى فى أى لجنة كهذه لابد وأن يكون أقوى من صوت مدير المصنع المسئول عن الحفاظ على أصول ثابتة بمقدار مليون جنيه مثلاً ولا يكون له الحق فى طلب السلفة التى يراها كفيلة بتحقيق الأهداف . . إن الدعوى التى تثار هنا هى المحافظة على الأموال أكثر من الخسائر التى ترتبت على هذه الرقابة .

ومن الأمثلة التى نعيش فيها ضرورة موافقة المدير المالى ومدير المصانع مثلاً على شراء قطعة غيار ضماناً لعدم شراء قطعة غيار تكون موجودة فى

المخازن . . . إن منطق المحاسبة هنا يكون منطق مخالفة اللوائح . ولا يكون منطق النتائج . لنفرض أن شراء قطعة الغيار لا يتكلف أكثر من عشرة جنيهات فهل قفنا بحساب الحسائر التي نجمت عن عدم شرائها فوراً انتظاراً لسحبها من المخازن المركزية مثلاً ؟ ! إن كسر اللوائح في هذه الحالة ولو كان يحقق وفراً اقتصادياً - بالحسابات - يعتبر خطأ يحول صاحبه إلى التحقيق . . ثم نتساءل لماذا لا ييذل الناس إلا الحد الأدنى الذي يخفى من المسؤولية ؟ .

إن إحدى محطات الخدمة التابعة لشركة ما تعطلت فيها آلة غسيل السيارات لمدة عشرة أيام للحاجة إلى قطعة غيار غير موجودة في مخازن الشركة وموجودة في السوق المحلي بثلاثة جنيهات ، ولم يستطع المسئول في محطة الخدمة شرائها لأن اللائحة تنص على أنه لا يجوز شراء أية قطعة غيار من السوق المحلي يزيد سعرها عن السعر الذي سبق أن اشترت به أكثر من ٢٠ ٪ وكان آخر سعر اشترت به هو جنيهين . ماذا لو قام مدير المحطة بشراء قطعة الغيار بثلاثة جنيهات . . ؟ أنت تعرف الإجابة طبعاً .

والأمثلة على ذلك كثيرة وكثيرة . .

وإذا ارتفع صراخ الناس حول ضرورة تعديل اللوائح فإنهم يقومون بعمل لجنة ترفع الحدود قليلاً : فإذا كانت حدود السلفة ٥٠٠ جنيه جعلوها ٦٠٠ جنيه ، وإذا كانت السلطة الممنوحة للمنصب معين حتى ٢٠٠٠ جنيه جعلوها ٢٥٠٠ جنيه ، وإذا كان صراخ الناس حول انخفاض الأجور وارتفاع مستوى المعيشة رفعوا بداية المربوط ١٠ جنيهات . . ولكنهم يكتشفون بعد إعادة وضع اللوائح الجديدة أن النتائج لم تتحسن . فإذا بهم يلعنون أخلاق الناس وجشعهم .

(الأهداف)

إن الحل هنا مصدره أن وضع اللوائح أو تعديلها غير مستمد بشكل مباشر من منطق النتائج . فالمفروض أن تزداد المرتبات بنسبة كذا إذا ارتفعت الكفاءة الإنتاجية بنسبة كذا . . . إن المطلوب دائماً هو نسج أهداف الأفراد في أهداف المنظمة بطريقة ذكية<sup>(١)</sup> . وإن نسج أهداف الأفراد في أهداف المنظمة - بحيث يصبح نجاح الفرد من نجاح المنظمة ، ونجاح المنظمة من نجاح الفرد ، مثل لاعب الكرة نجاحه من نجاح الفريق ، ونجاح الفريق من نجاح اللاعب - هو الحل الفعال للحصول على الدعم الفكري والقلبي لجميع العاملين ، فلا يصبح الناس مسجونين داخل اللوائح ، ولكن تصبح اللوائح أداة لتسهيل تحقيق النتائج التي اشتركوا في وضعها . إن إسهام المديرين يجب ألا يتم بتره بلوائح مفروضة عليهم ، وبالتالي يجب أن يشترك الناس في صناعة القرارات التي ستصبح لوائح تحكم تصرفاتهم .

### المشكلة الثالثة : خلل في تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .

في غياب منطق المحاسبة على أساس نتائج - ثواباً أو عقاباً - يصبح الطلب على المعلومات ضعيفاً لعملية اتخاذ القرارات ، سواء لأغراض التخطيط أو للرقابة . وإذا كان الطلب على المعلومات ضعيفاً فإن صانعي المعلومات ( الإدارات المالية وإدارات الإحصاء ) لا تجد ضرورة للقيام بتحليل تفصيلي دقيق ، كما لا تجد ضرورة في إرسال بيانات إلا لمن يطلبها .

في ضوء ذلك تهتم الإدارة المالية فقط بالقوائم الختامية باعتبارها مطلوبة

(١) للتوسع راجع : الزيارة الثانية إلى : المدير الفعال (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦)

بموجب القانون ، كما تهتم بالرد على الأجهزة المركزية التي تطلب بيانات وفيما عدا ذلك لا تجد الإدارة المالية ضرورة لنشر بيانات ، أو إرسال معلومات لمراكز إتخاذ القرارات ، وغالباً ما تجد في ذلك حساسية .

إن الذى يساعد على عدم تدفق المعلومات لمراكز إتخاذ القرارات ، هو المفهوم التقليدى للوظيفة المالية .

إن المفهوم التقليدى للوظيفة المالية مفهوم مساو للإدارة الحسائية ، أو الإدارة المحاسبية ووظيفتها جمع البيانات وتسجيلها وتبويبها ومراجعتها . والمدير المالى فى مصر لا يمارس وظيفة المدير المالى حقيقة ، ولكنه يمارس وظيفة المراقب المالى *The Controller* بمعنى أنه مسئول عن حماية الأموال والرقابة عليها<sup>(١)</sup> . والمطلوب من المدير المالى ليس مجرد إعداد القوائم المالية ( الميزانية وحساب الأرباح والخسائر ) ومراجعة الحسابات وإعداد قوائم عامة للتكاليف ، ولكن وظيفة المدير المالى تحليل البيانات المالية وإرسالها لمراكز إتخاذ القرارات لمساعدتهم فى معرفة تأثير قراراتهم على الصورة المالية الكلية .

إن عدم معرفة المديرين أولاً بأول بموقفهم يجعلهم غائبين عن الصورة التى صنعوها بأنفسهم ، كما يجعلهم غائبين عن الصورة الكلية التى اشتركوا فى صنعائها . وعدم معرفة المديرين بالمعلومات عن تقدم سير عملهم معناه إلغاء فرصة تحسين مسار كان من الممكن القيام به . إن هناك علاقة قوية بين كفاءة الأشخاص وحماستهم ، وبين المعلومات التى تصلهم عن إنجازاتهم فى الوقت المناسب . إن التغذية المرتدة **Feedback** بالصورة

(١) للتوسع راجع محاضر جلسات المؤتمر الأول للإدارة المالية الذى عقدته الجمعية المصرية للإدارة المالية عام ١٩٧٤ .

المناسبة ، وبالكمية المناسبة ، وفي الوقت المناسب ، تساعد على تصحيح المسار قبل فوات الأوان .

إن القصور الحالى فى تدفق المعلومات لمراكز إتخاذ القرارات لا يمكن إلغاؤه بشكل فعال باصدار تعليمات إلى الإدارة المالية ، أو إدارة التكاليف ، أو إدارة الإحصاء بنشر البيانات ، كما لا يمكن أن يتم ذلك بادخال نظام معلومات أو كمبيوتر . . . فكلنا يعرف عن وجود كمبيوتر أو أكثر ، وبالرغم من ذلك فانه لا يستخدم أو يستخدم فى أشياء ثانوية ليس هناك من ضرر إذا لم تتم على الإطلاق . . إن أية تحسينات فى تدفق المعلومات أو فى نظم المعلومات ، يجب أن تكون مستمدة من منطق الإدارة بالأهداف والنتائج .



## كيف تميز بين الإدارة بالبرائع والإدارة بالنشاط والإدارة بالنتائج ؟ ؟ ؟

عصر القارئة	الإدارة بالبرائع	الإدارة بالنشاط ورد الفعل	الإدارة بالأهداف والنتائج
١ - العبرة -	« اللاتجسدة »	« المشكلة الأعلى صوتاً »	« النتائج »
٢ - الشيء الأم	عدم الوقوع في مخالفة	جعل الكلاب الناتجة ناتجة	تحقيق النتائج المتفق عليها
٣ - التركيز في الزمن	على الماضي	على الحاضر	على المستقبل والحاضر
٤ - السلطة مستمدة من	اللاتجسدة ومفسريها	اللائحة مفسرة بعد أدنى من المشكلات	مطالبات النتائج
٥ - وضع الخططة	إدارة التخطيط	إدارة التخطيط وأخذ رأي الآخرين فيها	الأهداف بالاتفاق
٦ - درجة الالتزام	في حدود نصوص البرائع	في حدود نصوص البرائع والاتجاه العام	« ذاتي » ونحو الرئيس
٧ - طبيعة الخططة	أرقام وبنود	موازنات تخطيطية (أهداف على الشيوخ)	عقود بين رئيس ومروءسين
٨ - من الذي وضع الخطط	.....	إدارة التخطيط	كل رئيس ورئيسه
٩ - طبيعة العلاقات (الاتصالات)	هيراركية (رئاسية)	هيراركية (رئاسية) خفيفة	عفوية (في أي اتجاه من منطلق النتائج)
١٠ - منطلق التحفيز	تطبيق البرائع	تطبيق البرائع - الأخوية	تحقيق النتائج المتفق عليها
١١ - معالجة الصراعات	تطبيق البرائع	بالمناورة	بالمواجهة والتفهم
١٢ - مسؤولية المتابعة	.....	إدارة المتابعة	ذاتية أو لا ورئاسية تألياً
١٣ - تقييم الناس	عدم الوقوع في أخطاء لورائجة	عدم « هو » القارب	النتائج المحققة (موازنة الأخطاء بالنتائج)
١٤ - التدريب	.....	عام ، نوع من الثقافة يفيد	بناء على احتياجات تدريبية محددة
١٥ - الصفات المميزة للمدير	انضباط	واقعي - على	معلم محترم
١٦ - المدير ينجح	الوقوع في خطأ لا ينجح	ممارسة الأعلى	الترامه نحو نفسه ونحو الله سبحانه وتعالى

### تقيم الفصل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١ - هل الإدارة السائدة اليوم « إدارة علمية » ( بمفهوم تايلور وأنصاره ) ؟  
أم إدارة تسير على نهج مدرسة العلاقات الإنسانية ؟ أم إدارة  
مماثلة للنموذج البيروقراطي ( لماكس فيبر ) ؟ أم مزيج من  
الثلاثة ؟ .

٢ - هل الإدارة السائدة اليوم تركز على تخطيط محكم ورقابة محكمة ؟  
تركز على الفرد واحتياجاته ؟ تركز على اللوائح ؟ أو أنها خليط  
بين هذا وذاك ؟ هل تركز على النتائج أو على المشكلات الأعلى  
صوتاً ؟ .

٣ - لماذا سمينا الإدارة السائدة اليوم « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » ؟ .  
٤ - هل الهياكل التنظيمية - السائدة اليوم في التطبيق العملي - مصممة  
على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج أو على أساس  
أنشطة ؟ .

٥ - ما هو الأفضل : تصميم هياكل تنظيمية على أساس مراكز مسئولية  
عن تحقيق نتائج أو على أساس أنشطة ؟ ولماذا ؟ .

٦ - هل يمكن أن يتواجد مرض القيل التنظيمي ( التكاثر التلقائي ) في  
ظل هيكلي تنظيمي مصمم على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق  
نتائج ؟ ولماذا ؟ .

٧ - هل تصميم الهياكل التنظيمية على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق  
نتائج يحقق وحدة الرؤية بالنسبة للصورة الكلية ؟ ولماذا ؟ .

٨- يعتبر « العائد على الأموال المملوكة » بمثابة نتيجة كلية يمكن ضبط مسئوليات الأجزاء ( مراكز المسئولية عن تحقيق نتائج ) على أساسها ؟ كيف ؟ .

٩- هل صحيح أنه في ظل « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » تسود العلاقات الرئاسية أكثر من العلاقات العضوية ؟ لماذا ؟

١٠- إن زيادة أجور الموظفين لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق نتائج أفضل . ما رأيك ؟ .

١١- إن اللامبالاة غالباً ما تختفي في ظل نظام يكون فيه الثواب والعقاب مرتبطاً بالنتائج ؟ .

١٢- ما هو المنطق الواجب اتباعه عند تغيير اللوائح : رغبات الناس أو النتائج باتفاق الناس ؟ .

١٣- هل الطلب على المعلومات يكون قوياً في ظل الإدارة بالنشاط ورد الفعل ؟ لماذا ؟ .

١٤- هل هناك علاقة بين كفاءة الناس وحماستهم ، وبين تدفق المعلومات الملائمة إليهم ؟ .

١٥- هل تعتقد أن المطلوب لتصحيح الأوضاع :

- إعادة تنظيم ( الشركات أو الوزارات ) أو تغيير منطق إعادة التنظيم ؟ .

- إعادة النظر في اللوائح أو إعادة النظر في منطق اللوائح ؟ .

- إعطاء الناس معلومات أو جعلهم - بطريقة ما - يطلبون معلومات ؟ .



## جوهرة عملية الإدارة بالأهداف والنتائج

( عملية وضع مجالات النتائج ومقاييسها للمناصب الإدارية )

أهداف هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

- \* استيعاب القارئ لمعنى مجالات النتائج ومقاييسها
- \* زيادة مهارة القارئ في وضع مجالات النتائج ومقاييسها لأي منصب إداري

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فإن خطة هذا الفصل هي دراسة  
الموضوعات الآتية :

- \* الفرق بين الأهداف ومجالات الأهداف
- ( مجالات النتائج )
- \* أمثلة على مجالات نتائج .
- \* الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع مجالات  
نتائج .
- \* محاولات وضع مجالات نتائج لمناصب إدارية .
- ( في مشروع صناعي )
- \* مقاييس النتائج .
- \* وضع الأهداف للمناصب الإدارية .

## الفرق بين الأهداف ومجالات الأهداف (مجالات النتائج)

إن وضع الأهداف - سواء على المستوى الاستراتيجي (طويل الأجل) أو على المستوى التكتيكي (قصير الأجل) - وسواء على مستوى الشركة أو على مستوى كل منصب يعتبر بمثابة جوهر عملية الإدارة بالأهداف وأصعب جزء فيها . . . ولكن السؤال الذي يفرض نفسه هو مامعنى « أهداف » ؟ .

لما كانت كلمة أهداف جمعاً لكلمة « هدف » فانه يصبح من الضروري معرفة أنواع تلك الأهداف . وهذه الأنواع هي ما يطلق عليها مجالات Areas . فالربحية ليست هدفاً ولكنها « مجال » هدف . والإنتاجية ليست هدفاً ولكنها مجال هدف . والروح المعنوية ليست هدفاً ولكنها مجال هدف . فمجال الهدف إذن هو نوع الهدف . ولما كانت الأهداف نتائج متوقعة فاننا سنستخدم كلمة مجالات نتائج لتعني مجالات أهداف .

والنتائج المتوقعة المستهدفة يجب بالضرورة أن تكون قابلة للقياس ، حتى يمكن مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة ، فوجود المقاييس (مقاييس النتائج) مسألة ضرورية إذن . وبالتالي فالمقاييس يجب أن تكون مرتبطة بزمن . وغياب عنصر الزمن لا يجعل للأهداف معنى عملياً .

ولتوضيح ذلك ، لنفرض أننا قلنا إن هدف الشركة هو الربح والكفاية الإنتاجية . . إن ذلك لا يفيد - من ناحية عملية - بشيء على الإطلاق . فمن الضروري أن نحدد مستوى الربح في زمن معين ونحدد مستوى الكفاية الإنتاجية في زمن معين . ولكي نحدد مستوى الربح أو مستوى الكفاية الإنتاجية يجب أن نستخدم مقاييس لقياس الربح . فاذا حددنا أرقاماً للربح مطلوب تحقيقها في زمن معين أصبح ذلك هدفاً .

وعلى ذلك فالربح نفسه - كنوع من أنواع الأهداف - يسمى مجال نتائج . ونسبة الربح إلى رأس المال مقياس للربحية وتحقيق ١٠٪ ربح على رأس المال في نهاية سنة كذا هو هدف .

معنى هذا - عملياً - أنه لوضع الأهداف - أية أهداف - يجب أن نمر بثلاث مراحل :

المرحلة الأولى : مرحلة وضع مجالات الأهداف أى مجالات النتائج المستهدفة أو مجالات النتائج لإختصاراً .

المرحلة الثانية - مرحلة وضع مقاييس لكل نوع ( لكل مجال ) من مجالات الأهداف ( النتائج ) المطلوب تحقيقها .

المرحلة الثالثة - مرحلة وضع الأهداف أى وضع مجالات الأهداف بشكل كمى فى زمن محدد .

وعلى ذلك يتضح أن وضع مجالات الأهداف هى المرحلة الأولى من مراحل عملية وضع الأهداف بالمعنى الوارد هنا ( رقم × زمن ) .

من أين نأتى بمجالات النتائج للمناصب الإدارية ؟

إن كل منصب إدارى ضرورى فى الهيكل التنظيمى لابد أن تكون له مجالات نتائج سواء أكانت مجالات النتائج هذه مكتوبة أو غير مكتوبة . إن مجالات النتائج لأى منصب إدارى هى التى تحدد المبرر من وجوده . إن عملية تمييز وتحديد تلك النتائج قد ساعدت على شفاء كثير من الأمراض الإدارية لأنه فى مرحلة البحث عن السبب الحقيقى الموضوعى وراء إنشاء المنصب تتضح معاملته ، ويتم الإتفاق عليه بين المدير ورئيسه . فإذا تمت معرفة النتائج التى يتوقعها مدير من مرعوسه ومن رئيسه فإن معظم المشكلات تكون قد تم حلها أو على الأقل تم وضعها تحت الأضواء للدراسة .



وبطبيعة الحال ليس هناك مصدر نحصل عليه لمجالات النتائج للمناصب الإدارية ، لأن فكرة الإدارة بالأهداف فكرة جديدة ولم يتم بعد نشر مجالات نتائج للمناصب الإدارية على غرار الإختصاصات التي نشرتها الجمعية الأمريكية للإدارة وهي الإختصاصات عن الأنشطة . وربما يأتي اليوم قريباً عندما يتمكن البعض من نشر مجالات نتائج لكل منصب مثل الإختصاصات الوظيفية لكل منصب <sup>(١)</sup> .

ونحن نقترح - في حالة وجود إختصاصات وظيفية للمناصب الإدارية أن تم دراسة كل وصف وظيفي على حدة ، ومحاولة وضع مجالات النتائج المتوقعة من هذا المنصب . فبدلاً من صياغة الإختصاصات على أساس أنشطة ، فإن ما نريد تحقيقه هو إعادة صياغة توصيف المناصب الإدارية على أساس النتائج المتوقعة من المنصب . وفيما يلي أمثلة من مجالات النتائج لإيضاح مفهومها .

## (٢) أمثلة لمجالات نتائج

مجالات نتائج رئيس مجلس إدارة شركة صناعية :

\* الاستراتيجية طويلة المدى .

\* توسع وإحلال وتجديد .

(١) من الكتب الشهيرة التي تبين الإختصاصات الوظيفية للمناصب الإدارية كتاب  
American Management Association, *Defining the Manager's Job*.

وكذلك كتاب يحوى ١٢٠ وصف وظيفي باسم :

\*Gordon Evans : *Managerial Job Descriptions in Manufacturing*, American Management Association, 1964.

(٢) من واقع الإستشارات التنظيمية التي قنا بها .

- \* خطوط إنتاج جديدة ومنتجات مطورة .
- \* تكاليف المناصب الإدارية .
- \* علاقات تنظيمية عضوية .
- \* اتجاهات الإدارة العليا .
- \* الصف الثاني من رجال الإدارة العليا .
- \* الصورة المعنوية للشركة عند الحكومة والنقابة والأجهزة السياسية والرقابية .
- \* هيكل التمويل .
- \* العائد على الإستثمار .

#### مجالات نتائج رئيس مجلس إدارة شركة صناعية أخرى :

- إستراتيجية الشركة .
- منظمة مطورة .
- \* كفاءة إستخدام رأس المال الثابت .
- العائد على رأس المال المستثمر .

#### مجالات نتائج مدير مصنع :

- \* مستويات الإنتاج .
- \* جودة الإنتاج .
- تكاليف الإنتاج .
- \* الأمن الصناعي .
- \* مستوى المخزون .

\* استخدام الآلات والمساحات .

\* أوقات التسليم .

مجالات نتائج مدير الرقابة على الجودة :

\* معايير الجودة .

\* مستوى الجودة .

\* تكاليف الرقابة على الجودة .

\* طرق الرقابة على الجودة .

مجالات نتائج مدير بحوث وتطوير :

\* منتجات جديدة .

\* منتجات مطورة .

\* حقوق العلامة الابتكارية .

\* السمعة الابتكارية للشركة .

مجالات نتائج مدير تسويق :

\* مستوى المبيعات .

\* ربحية المبيعات .

\* الانتشار البيعى ( التغلغل البيعى ) .

\* المخبرات السوقية .

\* الصورة الذهنية للمنتجات عند الجماهير .

مجالات نتائج مدير مبيعات منطقة ( فى شركة صناعية لها عدة مناطق ) :

\* ربحية المناطق .

- \* مستوى المبيعات في المنطقة .
- \* الحسابات الجديدة ( العملاء الجدد ) .
- \* أرصدة العملاء ( لأسباب خاصة بالتحصيل ) .
- \* السلع الجديدة المقترح إنتاجها .
- \* مستوى المخزون .
- \* الصورة الذهنية للمنتجات عند الجماهير .

#### مجالات نتائج مدير الأفراد :

- \* سياسات الأفراد ( إختيار - تعيين - ترقية - تدريب ) .
- \* ظروف العمل .
- \* منظمة مطورة .

#### مجالات نتائج مدير التوظيف (التعيينات) :

- \* ملاءمة الموظفين الجدد .
- \* دوران العمل ( معدل الاحتفاظ بالموظفين ) .
- \* التدرج المهني .
- \* المقررات الوظيفية .

#### مجالات نتائج مدير الأجور والمرتبات :

- \* عدالة الأجور .
- \* عدالة المرتبات .
- \* الحوافز .
- \* تكلفة العمالة .

### مجالات نتائج مدير التدريب :

- \* سلوك تنظيمي مطور .
- \* أداء مطور .
- \* المشورة .

### مجالات نتائج مدير الأمن الصناعي :

- \* السرقات .
- \* الحوادث .
- \* الصحة .

### مجالات نتائج مدير العلاقات الصناعية :

- \* الشكاوى العمالية .
- \* شروط التعاقد .
- \* المساومات الجماعية .
- \* العلاقات النقابية .

### مجالات نتائج المدير المالي :

- \* السيولة ( التدفقات المالية الداخلة والخارجة ) .
- \* إستثمارات رأسمالية ممولة .
- \* المعلومات المالية القانونية .
- \* تكلفة الأموال .
- \* المعلومات المالية للإدارة .

وربما يكون من المفيد وضع إطار عام لمجالات النتائج في الأنشطة المختلفة في مشروع صناعي .

( الاهداف )

## إطار عام لمجالات نتائج في الأنشطة المختلفة لمشروع صناعي

<p><b>المشتريات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* تكلفة الوحدة المشتراة</li> <li>* تكلفة مناولة الوحدة</li> <li>* العوادم</li> <li>* المرفوض</li> <li>* مستوى المخزون</li> </ul>	<p><b>الإنتاج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* الكمية</li> <li>* الجودة</li> <li>* التوقيت</li> <li>* العوادم</li> <li>* المرفوض</li> <li>* المخزون</li> <li>* تكاليف العمل</li> <li>* تكاليف المواد الخام</li> <li>* الأمن</li> <li>* استخدام العدد والآلات والمساحات</li> </ul>
<p><b>النقل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* تكلفة النقل للوحدة</li> <li>* مطالبات خسائر النقل</li> <li>* شكاوى الموردين</li> <li>* شكاوى العملاء</li> <li>* شكاوى المصانع</li> <li>* التأخيرات عن مواعيد التسليم</li> </ul>	<p><b>التسويق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* حجم المبيعات</li> <li>* ربحية المبيعات</li> <li>* الأسواق الجديدة</li> <li>* العملاء الجدد</li> <li>* المنتجات الجديدة</li> <li>* الإلتشار البيعى</li> <li>* الإستراتيجية التسويقية</li> </ul>
<p><b>التمويل والمحاسبة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* تكلفة الأموال</li> <li>* توافر الأموال المطلوبة</li> <li>* المعلومات القانونية</li> <li>* المعلومات للإدارة</li> <li>* البيانات المجهزة آلياً</li> <li>* حسابات القبض</li> <li>* الإستثمار فى المخزون</li> <li>* فاعلية قوائم التكاليف</li> <li>* صرف الإستحقاقات فى مواعيدها</li> <li>* قانونية صرف الأموال</li> </ul>	<p><b>الأفراد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ملاءمة الأفراد الجدد</li> <li>* الصف الثانى للإدارة</li> <li>* عدالة الأجور</li> <li>* العلاقات النقابية</li> <li>* الأمن الصناعى</li> <li>* السلوك التنظيمى</li> <li>* المهارة الفنية</li> </ul>

### مجالات نتائج رئيس جامعة :

- \* جودة الخدمة التعليمية .
- \* فاعلية الأبحاث العلمية .
- \* الأساتذة لعدد الطلبة .
- \* استخدام المساحات في الجامعة .
- \* تكلفة التعليم وتكلفة الخدمات للطلاب الواحد .
- \* التكلفة الإدارية للطلاب الواحد .
- \* الهيكل التنظيمي للجامعة .
- \* المعلومات المالية .

### مجالات نتائج مستشار رئيس جامعة :

- \* استخدام الوقت .
- \* زيادة فاعلية رئيس الجامعة .
- \* استيفاء بنود العقد .

### مجالات نتائج أستاذ جامعة :

- \* معرفة مخزنة .
- \* معرفة قابلة للاسترجاع .
- \* معرفة موزعة .
- \* نطاق معرفة موسع .
- \* العلاقات الطلابية (على مستوى الأستاذ وليس على مستوى الجامعة)

### مجالات نتائج مدير تربية رياضية :

- \* استخدام الإمكانيات المتاحة .
- \* إمكانيات مجهزة باستمرار .
- \* نوعية الإمكانيات .
- \* برامج النشاط الجديدة .
- \* نمو النشاط .
- \* التكاليف للفرد .

### مجالات نتائج وزير زراعة :

- \* المساحات الزراعية .
- \* الكفاية الإنتاجية الزراعية .
- \* تكنولوجيا الزراعة .
- \* العائد على المخصصات الزراعية .
- \* العلاقات مع الفلاحين في حالة الكوارث .
- \* الابتكار القانوني ( تطوير القوانين الزراعية ) .

### مجالات نتائج مدير الائتمان الزراعي :

- \* الديون المدومة .
- \* السلفيات المتأخرة في السداد .
- \* فاعلية الإقراض .
- \* توافر التسليف الخاص .
- \* الابتكار في قوانين الائتمان الزراعي .



### مجالات نتائج مدير محاصيل :

- \* المساحة المزروعة .
- \* مستوى الإنتاج الزراعى .
- \* الإنتاجية الزراعية .
- \* إستخدام المساحة الزراعية المتاحة .
- \* الهيكل المحصولى .
- \* الوعى الزراعى للمزارعين .

### الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع مجالات النتائج

الاعتبار الأول : يجب أن تكون مجالات النتائج فعلا مجالات نتائج مستهدفة أى مخرجات Outputs وليست أنشطة أى مدخلات Inputs

فلا يجوز أن يرد فى مجالات النتائج عبارات مثل : الإشراف على ، تخطيط كذا ، إقترح كذا ، اعتماد كذا ، رفع كفاءة ، تحسين فاعلية ، زيادة قدرة كيت ...

وعلى سبيل المثال لا يجوز القول إن أحد مجالات النتائج هو تطوير المنتجات لأن التطوير نشاط أما النتيجة فتكون منتجات مطورة ولا يجوز القول بتحقيق أرباح لأن ذلك نشاط أما النتيجة فهى ربحية المبيعات أو ربحية الأصول . . ولا يجوز القول تطوير منظمة فهذا نشاط أما النتيجة فهى منظمة مطورة . ولا يجوز القول تغيير السلوك التنظيمى ، بل يقال سلوك تنظيمى مطور . . ولا يجوز القول تطوير الأداء ، وإنما أداء مطور . . ولا يجوز القول تمويل الإستثمارات طويلة الأجل

ولكن إستثمارات رأسمالية ممولة . ولا يجوز القول تجهيز إمكانيات باستمرار وإنما إمكانيات مجهزة باستمرار . ولا يقال توزيع المعرفة فهذا نشاط وإنما يقال معرفة موزعة وهذه نتيجة . ولا يقال تخزين المعرفة وإنما معرفة مخزنة وبنفس الشكل لا يقال استرجاع المعرفة فهذا نشاط ولكن يقال معرفة قابلة للاسترجاع .

ومن الخطأ الكبير في مجالات النتائج القول : الإشتراك في رسم سياسات فهذا نشاط ، كما أنه من الخطأ القول الرقابة على أو متابعة كذا فهذا نشاط ، وطبعي لا يجوز القول تمثيل الشركة في أو حضور اجتماعات كذا فهذا نشاط . . .

إن المطلوب دائماً هو التفكير في النتائج المطلوب تحقيقها وليس الأنشطة المطلوب القيام بها .

**Key Results Areas** الاعتبار الثاني : يجب أن تكون مجالات النتائج رئيسية وليس كل مجالات النتائج صغيرها وكبيرها . .

فوجود مجالات نتائج صغيرة مع مجالات نتائج كبيرة سيقبل من فاعلية النتائج حيث تنوء الكبيرة وسط الصغيرة . .

إن المطلوب هنا التفكير في المساهمة الفريدة أو الإسهام المميز لهذا المنصب عن غيره من المناصب . . . إن النتائج الأساسية أو الرئيسية تمثل المبرر من وجود المنصب . . وربما يساعد على إختيار مجالات النتائج الرئيسية أسئلة مثل :

لماذا هذا المنصب ضروري بالذات ؟ .

\* ماذا يحدث لو تم إلغاء هذا المنصب بالذات ؟ .

\* ما الذى يمكن أن يركز عليه صاحب هذا المنصب فى خلال ثلاث سنوات قادمة مثلاً لكي يكون فعالاً ؟ .

إن الخبير فى وضع مجالات النتائج سيجد أن كثيراً من مجالات النتائج تدور حول أبعاد هذه بعضها :

\* الكمية .

\* الجودة .

\* التكاليف .

إذا نظرت إلى الأمثلة السابقة لمجالات النتائج ستلاحظ أن بعد الكمية يظهر فى مستوى الإنتاج ، ومستوى المخزون ، ومستوى المبيعات ، ... إلخ وبعد الجودة يظهر فى جودة الإنتاج ، ومعايير الجودة ، وملاءمة الموظفين الجدد . . إلخ وبعد التكاليف يظهر فى تكاليف الإنتاج وتكاليف الرقابة على الجودة وربحية المبيعات وربحية المناطق وتكلفة العمالة وتكلفة الأموال وتكلفة التعليم للطالب . . . إلخ .

وبالرغم من أنه لا يوجد رقم معين لمجالات النتائج فى أى منصب ، نقترح أن يتراوح عدد مجالات النتائج من ٥ - ٩ من واقع خبرتنا الخاصة . ( ارجع إلى بعض مجالات النتائج الموجودة فى الصفحات السابقة وحاول الإضافة عليها من عندك ، ولكن تأكد أولاً أنها تستوفى كل الاعتبارات الواردة هنا ) .

تأكد دائماً أن مجال النتيجة الذى تضعه لمنصب معين يمثل جزءاً مهماً من المنصب وليس مجرد أى جزء .

**الاعتبار الثالث :** يجب ألا توضح مجالات النتائج إتجاهاً معيناً صعوداً أو هبوطاً :

فلا يجوز القول مثلاً زيادة الكفاية الإنتاجية وإنما يكتفى القول بـ « الكفاية الإنتاجية » لأن الكفاية الإنتاجية هي مجال نتيجة وليس المطلوب هنا تحديد الإتجاه .

وبنفس الطريقة لا يجوز القول « تقليل العوادم » فهذا يبنى إتجاهاً والمطلوب مجال نتيجة . ومجال النتيجة هنا هو « العوادم » . . . لاحظ أن العوادم هنا سيتم إخضاعها لمقاييس وتصبح المقاييس في حد ذاتها نقطة تحديد للأهداف .

وعلى ذلك أيضاً لا يجوز القول « تنمية » كفاءة الإدارة أو « تنمية » العاملين أو « تنمية » المبيعات . « فالتنمية » هنا إتجاه وليس المطلوب إتجاهاً ولكن المطلوب مجال نتيجة فقط . فلا يقال تخفيض السرقات فذلك إتجاه ولكن المجال مطلوب لوضع مقاييس فيه وبالتالي الأرقام في الزمن هي مجال « السرقات » . فالسرقات مجال نتائج أما تخفيض السرقات فإتجاه والإتجاه هنا غير مطلوب لأن إخضاع المجال للمقاييس سيحدد بالضبط ما نريده وليس مجرد « الإتجاه » الذي هو شيء عام . فكلمة « زيادة » الكفاية الإنتاجية ليس لها معنى محدد وإنما هي كلمة مطاطة من الممكن أن تحوى أى شيء ابتداء من ١٪ زيادة إلى ١٠٠٪ أو أكثر زيادة .

**الاعتبار الرابع :** يجب أن تكون مجالات النتائج خاصة بالمنصب ذاته ولا تخص مناصب أخرى أيضاً . . .

إذا كانت مجالات النتائج هذه يمكن أن تكون مجالات نتائج لمنصب آخر ، فعنى ذلك أنه سيكون هنا تنازع على النتائج . وهذا أخطر شيء في عملية الإدارة بالأهداف .

إن الخطأ الشائع الذى يقع فيه الشخص غير المتمرن هو أن يضع مجالات نتائج لمنصبه هي في نفس الوقت مجالات نتائج خاصة بمنصب أخرى ( مناصب رؤساء أو مرعوسين أو زملاء ) .

إن الطريقة التي تساعد على وضع مجالات نتائج خاصة بمنصب واحد لا تشترك فيها المناصب الأخرى هي أن يسأل الشخص نفسه السؤال الآتي : « لماذا ؟ » لكل مجال نتيجة يضعه .

نعال معنا نرى ماذا كتب مدير التدريب عن مجالات نتائجه . لقد كتب أحد مديري التدريب العبارة الآتية ك مجال نتيجة من مجالات نتائج منصبه « تصميم برامج تنمية إدارية » .

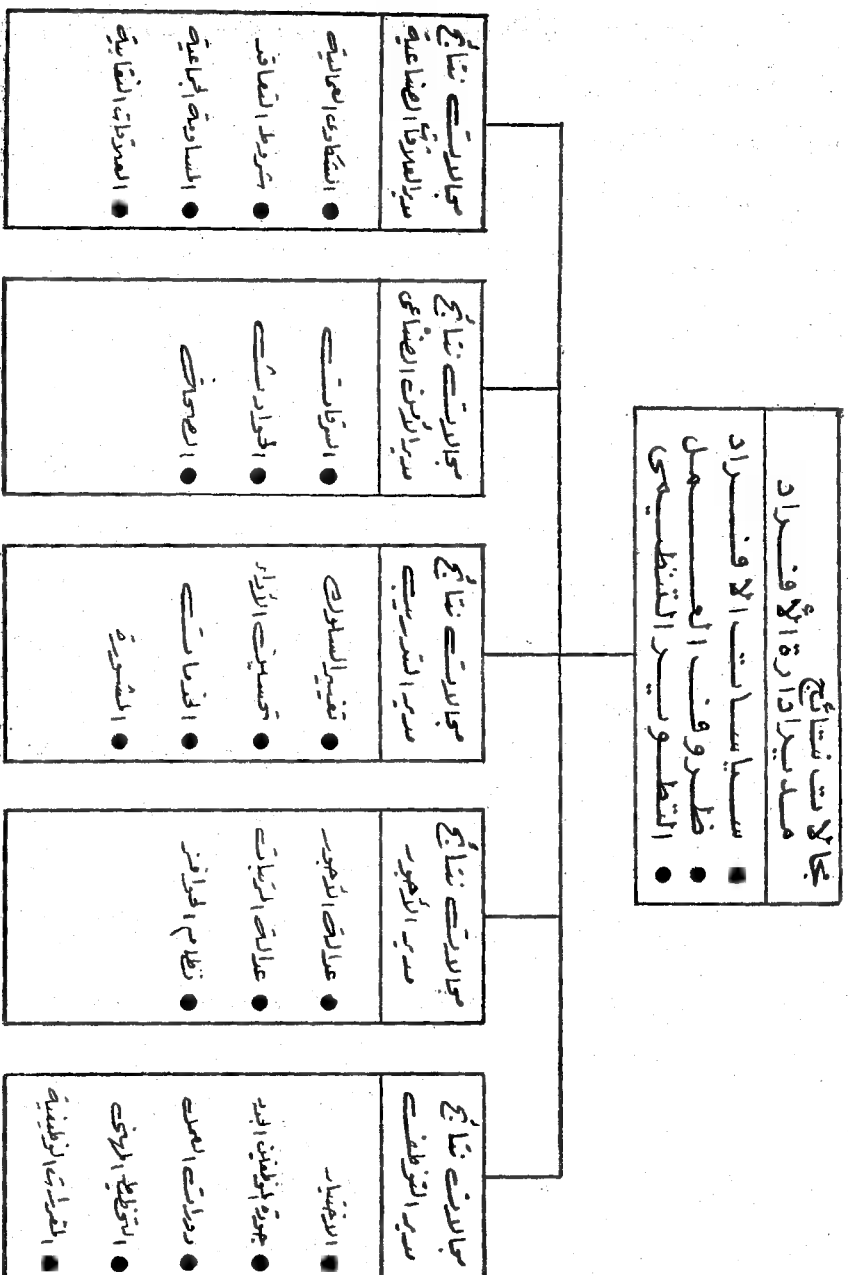
ثم سأل نفسه : هل هذا نشاط أو نتيجة ؟ فلم يستطع الإجابة بسهولة . ثم سأل نفسه السؤال التالى : لماذا تصميم برامج تنمية إدارية ؟ فكانت إجابته : « لزيادة قدرة المديرين على حل المشكلات » . ولكنه سأل نفسه مرة أخرى : لماذا ؟ فكانت إجابته : « لرفع كفاءة قرارات المديرين » . ثم سأل نفسه لماذا ؟ فكانت إجابته : « لتحسين أرباح الشركة » ؟ هل يستطيع أن يقول مدير التدريب إن من مجالات نتائج منصبه « تحسين أرباح الشركة » أو « رفع كفاءة قرارات المديرين » .

ولما أعاد النظر إلى هذه الإجابات بطريقة فاحصة تبين له أن البندين الأخيرين لا يتحكم فيهما بمفرده : « فرفع كفاءة قرارات المديرين » تتوقف على المدير المدرب ، كما تتوقف على أشياء أخرى منها توافر نظام جيد للمعلومات مثلاً . ومدير التدريب ليس له سيطرة على مثل هذا النظام . « وتحسين أرباح الشركة » لا يتحكم فيها المدير المدرب ولكن هناك أشياء

أخرى تتحكم في الأرباح . . لقد توصل إلى أن مجال النتيجة الخاصة به هو « زيادة قدرة المديرين على حل المشكلات » ولكنه اكتشف أن كلمة زيادة هنا توضح « إتجاها » وهي غير مطلوبة فعاد وذكر أن مجال النتيجة هو « قدرة المديرين على حل المشكلات » على أساس أن مجال النتيجة هذا سيخضع - في المرحلة التالية - إلى مقاييس . إن وضوح هذه النتيجة له جعله يقوم بتخطيط برامج تزيد من القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات . ولو أنه قال إن مجال نتيجته « سلوك مطور للمديرين » لقام بتخطيط برامج لتطوير سلوك المديرين وهو شيء مختلف تماماً . واضح أن النتيجة المطلوبة تحدد الأعمال المطلوب القيام بها .

انظر ما حدث أيضاً مع مدير إدارة الأفراد ، لقد وضع ما يأتي على أنها مجالات نتائجه : الاختيار - التدريب - الأجور والمرتبات - الأمن الصناعي - العلاقات الصناعية . لقد اختلط عليه الأمر فذكر مجالات نتائج يشترك معها فيها مرعوسوه ، ولكن إذا اشترك معه مرعوسوه في مجالات نتائجه فإن معنى ذلك أنه لا يوجد له - مجالات نتائج خاصة به كرئيس .

انظر كيف أمكن فصل مجالات نتائج رؤساء الأقسام بإدارة الأفراد عن مجالات نتائج مدير الأفراد . كما يتضح من الشكل الآتي .



لقد اكتشف مدير الأفراد بعد فصل مجالات النتائج بعضها عن بعض بهذه الصورة أن له دوراً رئيسياً يختلف عن دور مرءوسيه واكتشف مرءوسوه أن لوظائفهم منطقاً موضوعياً . راجع مجالات نتائجه الأولى ومجالات نتائجه بعد عملية الفصل هذه . إن نظرت له لوظيفته الآن أكبر ، ونظرت له إلى رؤساء الأقسام أو مديري الإدارات التابعين له أكبر .

إن فصل مجالات النتائج بهذا الشكل يساعد على إلغاء الإزدواج الرئاسي في المسئولية عن النتائج .

#### الاعتبار الخامس : يجب أن تكون مجالات النتائج قابلة للقياس :

فليس هناك فائدة من وضع أهداف لا يمكن قياسها . والقاعدة العامة أنه إذا لم تكن الأهداف أو مجالات النتائج قابلة للقياس بشكل ما فنسيانها أفضل . على أنه يجب عدم التسرع في القول إن مجال النتيجة هذا أو ذاك لا يمكن قياسه أبداً ، أو أنه غير قابل للقياس . فكثيراً ما كانت مجالات نتائج تبدو لأول وهلة وكأنها لا يمكن قياسها أبداً ولكن بالدراسة التحليلية الواعية أمكن وضع مقاييس لها . واضح أن مرحلة وضع مجالات النتائج مرتبطة تمام الارتباط بمرحلة مقاييس النتائج . وتعتبر مرحلة وضع مقاييس النتائج بمثابة الإتفاق النهائي على مرحلة وضع مجالات النتائج .

إن هذه المشكلة ، مشكلة عدم إمكانية وجود مجالات نتائج قابلة للقياس ، تظهر في الخدمات بصفة خاصة . انظر مثلاً ما ذكره أحد مديري إدارة التأمينات ؛ لقد قال :

إن هدفي هو مراجعة خطة تأمينات الشركة بصفة مستمرة . ولكن التحليل الواعي الدقيق أدى إلى عبارة أدق حيث ذكر مدير إدارة التأمينات بعد ذلك :



« بانتهاء عام ١٩٧٦ سأقدم اقتراحاً للمدير العام عن برنامج تأميمات يحقق منافع للعاملين تريد أو لا تقل عن المنافع التي تقدمها الشركات الوطنية الأخرى دون زيادة في التكلفة سواء بالنسبة للشركة أو لعاملينا » .

وفي مناقشة حول ما إذا كانت الصورة الذهنية للمنتجات عند الجماهير شيئاً قابلاً للقياس . قال عضو مجلس إدارة إن ذلك شيء معنوي لا يمكن قياسه ؛ فالصورة الذهنية شيء في الذهن كيف يمكن قياسه . وبالدراسة الدقيقة الواعية تمكن التوصل إلى أن الصورة الذهنية للمنتجات أو حتى للشركة ككل يمكن قياسها بموجب دراسة ميدانية لجمهور العملاء ( استقصاء ميداني ) ولقد ذكر عضو مجلس إدارة آخر أن الاستقصاء الميداني يكلف الشركة كثيراً . وطبيعي أن السؤال هنا يصبح ما معنى كثيراً . . ما هو المبلغ بالضبط وما هي اقتصاديات الاستقصاء الميداني وهل معرفة هذه النتيجة تستحق هذا العناء . . إن المسألة دائماً مسألة تحليل تكلفة وعائد Cost-Benefit-Analysis

الإعتراف السادس ■ يجب التأكد من أن مجالات النتائج التي دونت للمنصب تشمل كل مجالات النتائج الرئيسية ولم يغفل شيء مهم ، كما يجب التأكد - من ناحية أخرى - أنه لم تدون مجالات نتائج غير مهمة .

إن التمييز بين مجالات النتائج الأهم والمهمة والأقل في الأهمية ضروري فنها يستمد المرء الأولويات وترتيبها . وفي حالة قيام المدير نفسه بكتابة مجالات نتائج منصبه بنفسه فإن إغفاله لبعض مجالات النتائج سيجعل منظره شيئاً أمام رئيسه عند المناقشة لأن معنى ذلك أنه ليس مدركاً للنتائج المتوقعة منه . . وبطبيعة الحال فإن الكثيرين يفضلون أن يكون المستشار الخارجي موجوداً في لحظات كهذه للمساعدة .

( ملحوظة شكلية : ستلاحظ أن عدد كلمات مجال النتيجة الواحد يتراوح بين كلمة واحدة وخمس كلمات . . وهذا للاسترشاد ) .

## محاولات وضع مجالات نتائج لمناصب إدارية ( في مشروع صناعي )

لقد اتضح من دراسة الشركات التي أدخلت نظام الإدارة بالأهداف أن أصعب شيء على الإطلاق هو التوصل إلى مجالات نتائج للمناصب الإدارية . فلقد تعود المديرون في مختلف بلاد العالم على التفكير في وظائفهم في شكل أنشطة وليس في شكل نتائج . ولقد أسهمت كتب الإدارة والأدلة التنظيمية على تدعيم هذا الاتجاه وبالتالي فإنه يصبح من الضروري إيضاح أن عملية التوصل إلى مجالات نتائج مستوفية الشروط المتقدمة مسألة ليست بالأمر اليسير عملياً . وعلى ذلك فإنه من المتوقع أن تكون هناك عدة محاولات للانتهاء من مجالات نتائج لمنصب واحد . ومن تجاربنا العملية فإن فترة إعداد مجالات النتائج لمنصب إداري واحد تراوح بين ٨ ساعات و ١٢ ساعة ، حسب استعداد الشخص ومهارة المستشار أو الخبير الخارجي الذي يساعد في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .

وفيما يلي بعض المحاولات التي تمت في إعداد مجالات نتائج لبعض المناصب الإدارية في شركة صناعية . ونرجو أن نوضح أن هذه المحاولات هي بقصد إيضاح الطريقة العملية وليس مجرد تسجيل دقيق أو دراسة انتقادية . فقد أدخلنا بعض الإضافات والتعديلات التي توضح الصورة بشكل أكثر من ناحية ، ولكي تحق طبيعة الشركة أو الأشخاص الذين اشتركوا في هذه المحاولات . وعلى ذلك فبالرغم من أن هذه محاولات واقعية فإنها - ونحن نحب أن نؤكد - ليست مرتبطة بشركات معينة أو أشخاص معينين .

محاولات رئيس مجلس إدارة شركة صناعية تتبعها عدة مصانع في وضع مجالات نتائج منصبه :

#### المحاولة الأولى :

قام رئيس مجلس الإدارة بعد قراءة « اختصاصات رئيس مجلس الإدارة » من دليل التنظيم بوضع مجالات النتائج الآتية لمنصبه كرئيس لمجلس الإدارة :

- الإشراف على المصانع .
- وضع خطة الإنتاج والتصدير .
- التأكد من جودة المنتجات .
- التطوير الإداري .
- تحقيق أرباح معقولة .
- توفير الأموال اللازمة للاستثمارات الجديدة .
- الرقابة على الشركة وبصفة خاصة على المخازن المنتشرة .
- العلاقات الصناعية .

#### المحاولة الثانية :

وعندما قام رئيس مجلس الإدارة باعادة النظر في مجالات النتائج التي دونها اكتشف أنه ما زال متأثراً بالأنشطة التي يقوم بها ويقوم بها الآخرون .. فالإشراف، ووضع والتأكد، وتطوير، وتحقيق وتوفير والرقابة... إلخ كلها أنشطة ولذلك قام بمحاولة ثانية لوضع هذه الأنشطة في شكل مجالات نتائج :

\* مصانع مدارة جيداً .

\* خطط إنتاج وتصدير .

\* منتجات مطابقة لمواصفاتها .

\* مديروين متطورون .

\* ربحية معقولة .

\* أموال الاستثمارات الجديدة .

\* سلامة الاستثمارات في المخازن .

\* علاقات مع النقابات .

### المحاولة الثالثة :

وعندما قام رئيس مجلس الإدارة باعادة النظر في مجالات النتائج الخاصة بمنصبه ، اكتشف أن كثيراً منها من اختصاص أشخاص آخرين كما اكتشف أن بعض مجالات النتائج هذه ليست مجالات نتائج . فعندما طبق السؤال : لماذا ؟ على « مصانع مدارة جيداً » كانت النتيجة : عائد استثمار كبير ، منتجات جيدة ، مديرين متطورين ، سلامة استثمار في المخازن . . ولذلك قرر أن مجال النتيجة هذا عام بشكل يجمع بين كل مجالات النتائج الأخرى ففضل استخدام مجموعة مجالات نتائج معبرة لأن المصانع المدارة جيداً ليست نتيجة في حد ذاتها . واكتشف أن مجال النتيجة هنا هو « سلامة قرارات مديري المصانع » .

وبالنسبة لخطط الإنتاج والتصدير فقد رأى أن هذه من مسئولية مدير الإنتاج وإن لم تكن نتائج في حد ذاتها . . وكذلك بالنسبة لمنتجات مطابقة لمواصفاتها ( جودة المنتجات ) لقد ذكر أنه من غير المنطقي أن يكون هو مسئولاً عن جودة المنتجات بشكل مباشر وإنما هو مسئول عنها بطبيعة الحال

في تأثيرها في الأشياء الكلية ( الأرباح - الصورة الذهنية للجماهير ... إلخ )  
وعند « مديرين متطورين » توقف قليلا وقال : إن ذلك مسئولية المجتمع  
وأجهزته ، ثم إن تلك كلمة مطاطة : إنني أفضل أن أكون مسئولاً عن  
« سلامة قرارات المديرين » حيث يمكن قياس ذلك بسهولة نسبية .

وبالنسبة لربحية معقولة فلقد اكتشف أن الأسعار محددة من قبل الحكومة  
وبالتالى ليست له سيطرة على ربحية الشركة ، وكلمة معقولة كلمة غير  
قابلة للقياس . لقد ذكر أنه مسئول عن جانب المصروفات من حساب الأرباح  
والخسائر وليس مسئولاً عن جانب الإيرادات وبالتالى فقد قال إنه مسئول  
فقط عن تكاليف البضاعة المباعة بما فيها من تكاليف صنع وتكاليف تسويق  
وتكاليف مالية وإدارية .

وبالنسبة لأموال الاستثمارات الجديدة فلقد وجد أن ذلك مسئولية المدير  
المالى طالما أن قرار الاستثمار قد اتخذ ، وليس هذا انتقاصاً من سلطته . إن  
الأموال الجديدة هي مساومات والمدير أكثر الماما على القيام بها لأنه يعرف  
أكثر التفاصيل الفنية لتركيب هيكل الأموال ، وتأثير هيكل الأموال على  
تكلفة الأموال . . صحيح أن تكلفة الأموال ستؤثر بالضرورة على تكاليف  
البضاعة المباعة ، ولكن ذلك من مسئولية المدير المالى فأنا - يقول رئيس  
مجلس الإدارة - مسئول عن الكليات وليس الجزئيات . . وبطبيعة الحال  
« اللعبة جماعية » . فبالرغم من أن كل شخص له دور عن نتيجة معينة فهو  
مسئول عن النتيجة الكلية أيضاً بالدور الذى يلعبه هو ذاته .

وبالنسبة للاستثمار في المخزون فلقد رأى أن ذلك مسئولية الإدارة المالية  
وإدارة المشتريات وإدارة الإنتاج . . لكل دوره الخاص فيها .

( الاهداف )

وقد ذكر رئيس مجلس الإدارة أنه نظراً لاهتمام الدولة بالنقابات العمالية ومساندتها فإن أحد مجالات النتائج يجب أن يكون : العلاقات مع النقابات وإن كان من الصعب - في هذه المرحلة - وضع مقاييس لقياس ذلك .

وعلى ذلك كانت مجالات النتائج كما وضعها رئيس مجلس الإدارة في منصبه في المحاولة الثالثة كالآتي :

- \* سلامة قرارات المديرين .
- \* تكاليف البضاعة المباعة ( جميع التكاليف ) .
- \* العلاقات مع النقابات .

#### المحاولة الرابعة :

وعندما قام رئيس مجلس الإدارة باعادة النظر في مجالات النتائج التي وضعها في المرحلة الثالثة اكتشف أنها لا تحوى كل مجالات نتائج رئيس مجلس الإدارة . لقد قال إني مثل قائد السفينة مسئول عن مستقبل السفينة ، وهنا تساءل لماذا الاستثمارات الجديدة ؟ فكانت الإجابة : للحصول على منتجات مبتكرة أو منتجات مطورة أو توافر وجود البضاعة في الأسواق من أجل إشباع رغبات عملائنا الحاليين والمتوقعين . وعلى ذلك كانت مجالات النتائج التي توصل إليها رئيس مجلس الإدارة في محاولته الرابعة كالآتي :

- \* سلامة قرارات المديرين .
- \* تكاليف البضاعة المباعة ( جميع التكاليف ) .
- \* العلاقات مع النقابات .
- \* منتجات مبتكرة ومطورة .
- \* إشباع رغبات عملائنا الحاليين والمتوقعين .

لقد اكتشف أن مجالات النتائج هذه هي المبرر من وجوده كرئيس مجلس إدارة وبدأ في البحث عن مجالات نتائج المديرين الذين يعملون معه لمعرفة دور كل واحد منهم .

ومن الطبيعي أن ظروف كل شركة ستملى مجالات نتائج معينة في وقت معين على رئيس مجلس الإدارة . فمجالات النتائج التي نتوصل إليها هنا ليست لكتابتها وتعليقها في شعارات ولكن لوضع مقاييس لها وربطها بزمان كأهداف لتحقيقها .

محاولات المدير المالي في وضع مجالات نتائج منصبه :

#### المحاولة الأولى :

قام المدير المالي بقراءة الاختصاصات الواردة في توصيف منصبه والتي كانت على النحو التالي :

- ١ — تنفيذ السياسة المالية الموضوعية بمعرفة الإدارة العليا .
- ٢ — تخطيط ورقابة جميع أنواع المصروفات المتعلقة بتحقيق أهداف المشروع وسياساته .
- ٣ — تحضير الموازنات التخطيطية بما يتماشى مع السياسات العليا بشكل يضمن الرقابة على مختلف عمليات المشروع .
- ٤ — مسك الحسابات والدفاتر الملائمة التي تشمل جميع معاملات المشروع وتجهيز الحسابات السنوية ( الميزانية وحساب التشغيل وحساب الأرباح والخسائر ) لتقديمها للإدارة العليا ( مجلس الإدارة ) .
- ٥ — مسك سجلات وحسابات يتم تصميمها بحيث تظهر الموقف المالي للمشروع خصوصاً فيما يتعلق بالارتباطات الخارجية .

٦ - تحضير قوائم دورية تظهر الأحوال المالية للمشروع فيما يتعلق بالموازنات التخطيطية .

٧ - توجيه نظر رئيس مجلس الإدارة إلى أية انحرافات عن السياسات أو الخطط أو الموازنات حسب ما تظهره التقارير الدورية .

٨ - إستلام النقدية والشيكات وأوراق القبض .

٩ - العمل على تحصيل الديون من العملاء وذلك بالتعاون مع مدير المبيعات .

١٠ - إعلام الإداريين في المشروع بكل المعلومات المتعلقة بالرقابة على الأجور والمواد والمصاريف الثابتة والتكاليف بصفة عامة .

١١ - تحضير تقارير أو إحصائيات للمدير العام أو أية أعمال أخرى تسند إليه .

وكان رد فعله بعد قراءة هذه الاختصاصات : « انظر حجم الأعمال التي أقوم بها . . . » . « إن هذه أول مرة أقرأ فيها هذا الاختصاص » . . . « وبعد ذلك يقولون إن الشركة خاسرة وتعاني من نقص في السيولة وهناك بطء في الصرف وأخطاء قانونية . . . يا للهول » .

وطبيعي كانت المحاولة الأولى هي معرفة النتائج التي تحويها هذه الأنشطة . إن عبارة « تنفيذ السياسة المالية الموضوعية بمعرفة الإدارة العليا كلام » لا قيمة له من ناحية عملية . ثم سأل نفسه السؤال الآتي بعد أن قرأ العبارة الثانية : لماذا ؟ فكانت الإجابة لتخطيط الربحية ولتخطيط السيولة للوفاء بالالتزامات ، وعندما سأل نفسه لماذا ؟ بالنسبة للعبارة الثالثة كانت الإجابة لتخطيط الربحية ولتخطيط السيولة . وعندما سأل نفسه لماذا نمسك حسابات ودفاتر



تشمل جميع معاملات المشروع ، كانت الإجابة « لتوفير المعلومات القانونية ( التي يطلبها القانون مثل الميزانية وحساب الأرباح والخسائر ) ولتوفير المعلومات المالية للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات ، وكانت نفس الإجابة للعبارة رقم ٥ . وعندما سأل نفسه لماذا ؟ تحضير قوائم دورية تظهر الأحوال المالية ؟ كانت الإجابة لتوفير المعلومات المالية لمراكز اتخاذ القرارات بالشركة . . ونفس الإجابة للعبارة رقم ٧ ، وبالنسبة للعبارة رقم ٨ ذكر أنه لا يستلم النقدية والشيكات ... وهي مسألة تفصيلية جداً . أما العبارة ٩ ، ١٠ فهي مماثلة للعبارة رقم ٦ ، ٧ .

وعلى ذلك كانت مجالات النتائج التي دونها المدير المالي في المحاولة الأولى على النحو الآتي :

- \* الربحية المستهدفة .
- \* الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
- \* المعلومات القانونية ( بموجب القانون )
- \* المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .
- \* قانونية صرف الأموال ( طبقاً للوائح ) .

#### المحاولة الثانية :

وعندما توصل إلى مجالات النتائج السابقة توقف قليلاً عند « الربحية المستهدفة » وقال كيف أكون منشغلاً عن الربحية المستهدفة وهي تشارك فيها -بطبيعة الأحوال - إدارات الإنتاج والمبيعات والمشتريات والأفراد ... إلخ ولأول مرة يشعر بأن وظيفته كمدير مالي لا بد وأن تكون متداخلة مع أشخاص آخرين ، فأصبح مدركاً أنه يجب عليه أن يتعايش معهم ليعرف

منطقهم ، كما قرر أن يجعلهم يعيشون معه ليعرفوا « لغة الأرقام » التي لا يقدرونها كثيراً . . . كما توقف عند « الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل » لأنه شعر أن هناك بعض المديرين يؤثرون على هذه النتيجة مثل مدير المشتريات الذي يشتري بالأجل ويجعل الشركة ملتزمة بمبالغ في استحقاقات معينة . وتطرق إلى ذهنه أن مدير المبيعات يبيع على الحساب ويجمد مبالغ في أرصدة العملاء . . . كما فكر أن مدير المشتريات نفسه ربما قام بشراء كميات أكثر من اللازم وبالتالي فهناك استثمار زائد في المخزون أو استثمار غير متوازن ( زائد في بعض الأنواع وناقص في بعض الأنواع ) . . . ووضع مجالات النتائج الآتية :

- الربحية المستهدفة .
- الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
- المعلومات القانونية ( بموجب القانون ) .
- المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .
- \* قانونية صرف الأموال ( طبقاً للوائح ) .
- \* الاستثمار في المخزون .
- \* الاستثمار في أرصدة العملاء .

#### المحاولة الثالثة :

ولكن المدير المالى عند إعادة النظر في مجالات نتائج منصبه تساءل : لماذا ؟ إنه سأل نفسه السؤال الآتى : الربحية المستهدفة . لماذا ؟ فأجاب لكى تكون صورة الربحية المستهدفة واضحة عند كل مراكز اتخاذ القرارات في الشركة توحيداً للرؤية الشاملة ، فتساءل لماذا لا يكون مجال النتيجة هنا : وضوح صورة الربحية المستهدفة عند مراكز اتخاذ القرارات . وبشيء

من التأمل اكتشف المدير المالى مسئوليته فى عمل برامج يشترك فيها أصحاب مراكز اتخاذ القرارات لمعرفة أثر القرارات التى يتخذونها على ربحية الشركة ككل ودور كل واحد فيهم ، ودوره هو فى عرض المعلومات المالية بحيث تكون أقرب إلى ذهن مستخدميها أكثر من وضعها فى إطارها الفنى المالى البحث . . لقد ترتب على ذلك إعادة النظر فى أهمية وجود نظام تكاليف على مستوى كل مصنع من مصانع الشركة وأهمية نظام معلومات لتوفير المعلومات المالية لمراكز اتخاذ القرارات بشكل دورى .

وعندما سأل المدير المالى المديرين الآخرين عن أنواع المعلومات وأحسن شكل لها وتوقيتها شعر المديرين الآخرون أن المدير المالى قد « تغير » فقد بدأ يسألهم بعد أن كان « يطلب منهم » . لقد شعروا أنه فى خدمتهم وتحسنت علاقاتهم معه . وبشئ من التأمل اكتشف المدير المالى أن المسألة ليست مسألة أرقام ولوائح واستمارات ، وإنما العنصر الإنسانى مهم فكتب مجالا جديداً ليزيد من فاعليته على حد تعبيره - العلاقات الطيبة مع الزملاء - إنطلاقاً من أن الجو الودى المريح يجعل تنفيذ الأمور المشتركة أسير .

وعندما سأل المدير المالى نفسه السؤال لماذا ؟ لكل من « الاستثمار فى المخزون » « والاستثمار فى أرصدة العملاء » قال إن النتيجة المتوقعة هى كفاءة الاستثمار فى المخزون ، وكفاءة الاستثمار فى أرصدة العملاء ، وتذكر بطبيعة الحال أن المطلوب أيضاً ليس فقط الوفاء بالإلتزامات قصيرة الأجل من السيولة النقدية ولكن يجب ألا تكون السيولة النقدية أكثر من اللازم ، وبالتالي فإن النتيجة المطلوبة هنا كفاءة الإستثمار فى النقدية ( إذا اعتبرنا هذا استثماراً ) ولذلك فقد فكر فى أن يستخدم لفظاً يعبر عن الإستثمار فى الثلاثة أصول ( المتداولة ) وكان الجواب « كفاءة الإستثمار فى رأس المال العامل » وهنا تذكر أنه مسئول أيضاً ( بالاشتراك ) عن كفاءة الاستثمار فى الأصول الثابتة .

وعندما بدأ المدير المالى يناقش مسألة الاستثمار فى المخزون ومسألة الاستثمار فى أرصدة العملاء ( المدينين ) اكتشف أن الشركة تشتري بكميات كبيرة عن الكميات التى تتطلبها إحتياجات التشغيل ، وعندما واجه مدير المشتريات والمخازن بذلك ذكر مدير المشتريات أنه من ناحية مسئول عن تكلفة الوحدة المشتراة . وأن الشراء بكميات كبيرة يقلل من تكلفة الوحدة . وهنا أثار المدير المالى نقطة وهى أن شراء المواد الخام بتمويل من البنك بفائدة ٨٪ وأصبح واضحاً أمام المدير المالى أن تكلفة الأموال المقرضة لشراء أى أصل ٨٪ فمن الضرورى مقارنة العائد الذى تم توفيره من شراء الأصل بتكلفة الأموال التى مولت هذا الأصل . وهنا دون المدير المالى مجالات النتائج لمنصبه :

- \* وضوح صورة الربحية المستهدفة عند مراكر إتخاذ القرارات .
- \* الوفاء بالإلتزامات قصيرة الأجل .
- \* المعلومات القانونية جاهزة .
- \* المعلومات المالية مصنفة لمراكز إتخاذ القرارات .
- \* قانونية صرف الأموال .
- \* كفاءة رأس المال العامل .
- \* كفاءة الاستثمار فى المخزون .
- \* كفاءة الإستثمار فى أرصدة العملاء .
- \* كفاءة الإستثمار فى النقدية ( ! ) .
- \* كفاءة رأس المال الثابت .
- \* تكلفة الأموال المقرضة .

### المحاولة الرابعة :

وعندما انتهى المدير المالى من كتابة « تكلفة الأموال المقترضة » عاد إلى ميزانياته عن الأعوام الماضية واكتشف أن نسبة الإقتراض كبيرة ( ٧٥ ٪ ) إذا ماقيست باجمالى مصادر التمويل ، كما اكتشف أن نسبة القروض قصيرة الأجل إلى إجمالى الإقتراض كبيرة جداً ( حوالى ٨٠ ٪ ) وبالتالي فقد شعر أن معظم أصوله مملوكة للغير ، وأن الأصول الثابتة ممولة بأموال غير ملائمة من ناحية الإستحقاق ( ممولة بقروض قصيرة الأجل ) لقد شعر أن هيكل التمويل به خلل . وعلى ذلك فجال مهم من مجالات النتائج هو : هيكل تمويل سليم أو أمثل .

وفيما يلي نتيجة المحاولة الرابعة :

- \* وضوح صورة الربحية المستهدفة عند مراكز إتخاذ القرارات
- \* الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
- \* المعلومات المالية القانونية جاهزة .
- \* المعلومات المالية الإدارية مصنفة لمراكز إتخاذ القرارات .
- \* قانونية صرف الأموال .
- \* كفاءة رأس المال العامل .
- \* كفاءة الإستثمار فى المخزون .
- \* كفاءة الإستثمار فى أرصدة العملاء .
- \* كفاءة الإستثمار فى النقدية ( ! ) .
- \* كفاءة رأس المال الثابت .
- \* التكلفة المرجحة للأموال ( مقترضة ومملوكة ) .
- \* هيكل التمويل الأمثل .

هذا وقد طلب المدير المالى من مديرى الإدارات التابعة له أن يقوموا  
بوضع مجالات لمناصبهم .

محاولات مدير الإنتاج فى وضع مجالات نتائج منصبه :

المحاولة الأولى :

قام مدير الإنتاج بقراءة الاختصاصات الواردة فى توصيف منصبه  
والتي كانت على النحو التالى :

— رسم السياسات الإنتاجية والبرامج والخطط الإنتاجية فى حدود  
السياسة العامة .

— تنسيق الأعمال الإنتاجية والرقابة عليها .

— الإشراف على الأعمال الإنتاجية للتأكد من مطابقتها للخطط وذلك  
بصفة دورية .

— صيانة المصنع وما يشمله من عدد وآلات وجعله فى حالة صالحة  
للعمل . وشراء جميع اللوازم والإضافات المقررة بخطة الإنتاج .

— مراجعة الأعمال الإنتاجية بصفة شاملة للتأكد من تحسن مستوى  
الكفاية الإنتاجية وباستمرار فى سبيل وضع أمثل .

— الرقابة على مصاريف التشغيل فى حدود الميزانيات .

— مراقبة سجلات الإنتاج والتأكد من انتظامها وحسن سيرها .

— وضع الإحصائيات والتقارير تحت تصرف المدير العام فى فقرات  
دورية وحين طلبها .

— حضور إجماعات الهيئات والاتحادات الصناعية والمنظمات العلمية .  
في الموضوعات التي لها علاقة بالإنتاج .

— الإشتراك في وضع الموازنات التخطيطية للإنتاج .

— تحديد المعايير والمقاييس الإنتاجية للرقابة على التكاليف وكفاية الأداء .

وكان رد فعله بعد قراءة هذه الاختصاصات أن ذلك كلام نظري ولا يلتفت إليه فهو مشغول في كمية الإنتاج ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة والأعطال والتوقف والعوادم والمرفوض والتأخيرات وصيانة العدد والورش . . . إلخ . وقال له المستشار الخارجي هذا هو المطلوب . وضع هنا مجالات النتائج الخاصة بك كمدير إنتاج باختصار ودون إنشاء .

وفيما يلي قائمة مجالات النتائج التي وضعها مدير الإنتاج كمحاولة  
أولى :

\* كمية الإنتاج .

\* معدلات الإنتاج .

\* مستويات الجودة .

\* الأعطال والتوقف .

\* العوادم والمرفوض .

\* صيانة العدد .

ثم نظر إلى قائمة الاختصاصات وحاول أن يستخرج منها مجالات  
نتائج وأضاف مايلي :

\* خطة الإنتاج والرقابة عليها .

- \* صيانة المصنع .
- \* الكفاية الإنتاجية .
- \* الرقابة على مصاريف التشغيل .
- \* انتظام مجالات الإنتاج .
- \* إحصائيات الإنتاج .
- \* حضور اجتماعات الهيئات والإتحادات والمنظمات العلمية .
- \* الموازنات التخطيطية .

لقد لاحظ أن وضع العبارات في كلمتين أو ثلاثة أفضل كثيراً من كتابة كلام « دش » على حد تعبيره .

#### المحاولة الثانية :

وعندما أعاد مدير الإنتاج النظر في مجالات النتائج وضع لنفسه خمسة معايير يحكم بها على صحة مجالات النتائج من خطئها :

١ - مجالات نتائج وليست أنشطة : مخرجات وليست مدخلات  
( لقد قال مدير الإنتاج إنني أفهم جيداً المخرجات والمدخلات  
فأنا مهندس ) .

٢ - مجالات نتائج رئيسية وليس كل مجالات النتائج كبيرها وصغيرها  
( لقد ذكر هنا ضاحكاً أن مجالات النتائج الصغيرة للصغار )

٣ - مجالات النتائج لا توضح اتجاهها صعوداً أو هبوطاً .

٤ - مجالات النتائج خاصة بمنصب مدير الإنتاج ولا تتداخل مع  
أحد غيره رئيساً أو مرعوساً .



٥ - مجالات النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس (بالمسطرة والميزان)

٦ - مجالات نتائج غير متداخلة في بعضها البعض .

ولقد توقف كثيراً عند كلمة « الكفاية الإنتاجية » فهي كلمة معروفة عند كل الناس ، ولكنه أيضاً يعتقد أنها كلمة جامعة تشمل مفاهيم أخرى كثيرة وقرر أن يسقطها ويستخدم العناصر الجزئية للكفاية الإنتاجية ، على أساس أن ذلك سيفيده أكثر عند مراجعة مجالات النتائج التي سيتقدم بها المرءوسون . وقد توصل إلى قائمة مجالات النتائج الآتية :

\* كمية الإنتاج .

\* جودة الإنتاج .

\* استخدام الطاقة الآلية والمساحات .

\* تكاليف الإنتاج .

\* المعلومات الإنتاجية .

\* التطوير الذاتي .

وفي مناقشة معه عن كيف تم إختصار القائمة الطويلة في هذه القائمة المختصرة قال : إن الأعطال والتوقف تؤثر على استخدام الطاقة الآلية ، وعدم صيانة الآلات يؤثر على استخدام الطاقة الآلية ، والعيوراد تؤثر على تكاليف الإنتاج ، والمرفوض مظهر من مظاهر إنخفاض جودة الإنتاج عن المواصفات ، والموازنات التخطيطية ماهي إلا تخطيط كمية الإنتاج ، وانتظام سجلات الإنتاج ليس نتيجة في حد ذاتها ، وكذلك إحصائيات الإنتاج فهو نشاط وكلاهما معلومات إنتاجية ، وحضور الاجتماعات والهيئات والإتحادات بهدف تطوير نفسى ذاتياً . . . . وهو واجب كل مدير على كل حال .

### المحاولة الثالثة :

في الوقت الذي انتهى فيه من وضع المحاولة الثانية كان أحد المسؤولين بلفت انتباهه إلى مشكلتين في المصنع : مشكلة العامل الذي أصاب نفسه ■ ومشكلة بعض العمال الذين اعتصموا نتيجة صرف مستحقاتهم . . لقد قال له المستشار الخارجى « لقد نسيت الجانب الإنسانى فى سعيك وراء تحقيق مهام الإنتاج » . من الأهمية بمكان نسجهمما فى بعضهما البعض . وهنا تذكر أن مجالات النتائج فى مجال الإنتاج لابد وأن تحوى : الأمن الصناعى والشكاوى العمالية ، والرعاية الطبية والاجتماعية للعمال وإن كان قد تحفظ أن إدارة الأفراد هى المسؤولة عن تحقيق نتائج فى تلك المجالات .

وفى ما يلى كانت المحاولة الثالثة لمجالات نتائج مدير الإنتاج .

- \* كمية الإنتاج .
- \* جودة الإنتاج .
- \* استخدام الطاقة الآلية والمساحات .
- \* تكاليف الإنتاج .
- \* المعلومات الإنتاجية .
- \* التطوير الذاتى .
- \* الأمن الصناعى .
- \* الشكاوى العمالية .
- \* الرعاية الطبية والاجتماعية للعمال .

### المحاولة الرابعة :

عند هذه اللحظة استأذن مدير الإنتاج للانصراف لأن مشكلات المصنع الحاضرة تتطلب انتباهه . وهنا قال المستشار الخارجى وماذا عن « المستقبل »؟

مشكلات المصنع في المستقبل ؟ قال مدير الإنتاج أنا مسئول فقط عن الحاضر . ولكن بعد نقاش طويل اقترح مدير الإنتاج أنه يجب أن يضع عيناً على الحاضر والعين الأخرى على المستقبل . ولكن المستشار الخارجى طالب أن يكون هذا الإهتمام فى شكل مجالات نتائج وألا تصبح المسألة مجرد كلام . فقال مدير الإنتاج : خطوط إنتاج جديدة ومنتجات جديدة ومنتجات حالية مطورة وأساليب جديدة للعمل ثم قال المستشار : ثم ماذا ألم تنس شيئاً عن البشر : قال : صف ثان من رجال الإدارة فى المصنع .

وأصبحت مجالات نتائج مدير الإنتاج فى المحاولة الرابعة كالآتى :

- \* كمية الإنتاج .
- \* جودة الإنتاج .
- \* استخدام الطاقة الآلية والمساحات .
- \* تكاليف الإنتاج .
- \* المعلومات الإنتاجية .
- \* التطوير الذاتى .
- \* الأمن الصناعى .
- \* الشكاوى العمالية .
- \* الرعاية الطبية والاجتماعية للعمال .
- \* خطوط إنتاج جديدة .
- \* منتجات مطورة .
- \* صف ثانى من رجال الإدارة .
- \* أساليب مطورة للعمل ( تكنولوجيا ) .

محاولات مدير التسويق في وضع مجالات نتائج منصبه :

#### المحاولة الأولى :

قام مدير التسويق بقراءة الإختصاصات الواردة في توصيف منصبه والتي كانت على النحو التالي :

- رسم الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التسويقية .
- تنظيم إدارة التسويق وتهيئة القوى البشرية للمناصب الرئيسية .
- الرقابة على المجهودات التسويقية .
- إجراء بحوث التسويق المتعلقة بحجم ومواقع الأسواق وإتجاهات العملاء واحتياجاتهم وتفضيلاتهم والخدمات التي يرغبونها ، وأحسن طرق البيع ومنافذ التوزيع وإتجاهات الأسعار والتسعير وإقتراح أسعار بيع المنتجات .
- اقتراح الأفكار الجديدة التي تتعلق بتطوير منتجات حالية أو تقديم منتجات مبنكرة ومواصفاتها وإمكانيات بيعها .
- تخطيط الحملات الإعلانية وبرامج الدعاية والإعلان .
- وضع خطط المبيعات والميزانيات وبرامج البيع واقتراح تعيين رجال البيع وأسس مكافأتهم وترقياتهم .
- القيام بالتنبؤات التجارية ومسك سجلات المبيعات والإحصائيات ومصرفات التسويق وتحليلها .
- تنفيذ ما يسند إليه من أعمال .
- التعاون مع الإدارات الأخرى فيما يتعلق بتطوير المنتجات وبسياسة

البيع الآجل وبإدارة الأفراد . وكان رد فعله لهذه القائمة أنها لا تميز بين عمله كمدير إدارة تسويق وبين عمل إدارة التسويق ذاتها . . « إذا كان هذا اختصاصي فلماذا يبقون على مئات العاملين في إدارة التسويق ؟ » . لقد قال له المستشار الخارجي إن المطلوب فعلا التمييز بين عمل إدارة التسويق بكل من فيها وبين النتائج المتوقعة من مدير التسويق كمدير . ولقد قيل له إن نقطة الإنطلاق هي تحويل هذه الأنشطة إلى مجالات نتائج بقدر الإمكان كمحاولة أولى .

وقد كانت مجالات النتائج لمنصب مدير التسويق كمحاولة أولى كالآتي :

- \* معلومات عن الأسواق .
- \* إقترح منتجات جديدة .
- \* الإعلان والدعاية والترويج .
- \* حجم المبيعات .
- \* قوة رجال البيع .
- \* سجلات المبيعات والإحصائيات .

#### المحاولة الثانية :

شعر مدير التسويق أن بطاقة وصف الوظيفة على أساس أنشطة لاتقول كثيراً ، ولذلك فكر قليلا وسأل نفسه ماهو حقيقة ما أحاول أن أحققه في شكل نتائج قابلة للقياس أو حتى غير قابلة للقياس ؟ وهنا بدأ المدير الذي يبدو وكأنه سجين بطاقة الوصف قد خرج من زنزانه ليقول هذا ما سأحاول أن أحققه :

- \* أسواق جديدة .

( الاهداف )

- \* عملاء جدد وحسابات جديدة .
- \* تطوير أذواق المستهلكين أو على الأقل تطويعها .
- \* الإلتشار والتغلغل البيعى فى المناطق .
- وذلك بالإضافة طبعاً إلى :
- \* تحقيق أكبر ربح ممكن .
- \* تشجيع وتحفيز رجال البيع .
- وأصبحت مجالات نتائج مدير التسويق كالاتى :
- \* معلومات عن الأسواق .
- \* إقتراح منتجات جديدة .
- \* الإعلان والدعاية والترويج .
- \* حجم المبيعات .
- \* قوة رجال البيع .
- \* سجلات المبيعات والإحصائيات .
- \* أسواق جديدة .
- \* عملاء جدد وحسابات جديدة .
- \* تطوير أذواق المستهلكين ( أو تطويعها ) .
- \* الإلتشار والتغلغل البيعى .
- \* ربحية المبيعات .
- \* تشجيع وتحفيز رجال البيع .
- المحاولة الثالثة :

إلى هنا ولا حظ مدير التسويق أن بعض مجالات النتائج التى سردها ليست إلا أنشطة ، وبالتالي فقد أعاد النظر فيما كتبه ، وكانت مجالات النتائج الآتية هى نتيجة المحاولة الثالثة :

- \* معلومات مصنفة عن الأسواق ومؤسسات التسويق .
- \* مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة وأو مطورة .
- \* وعى العملاء الحاليين والمتوقعين عن منتجاتنا وإستخداماتها .
- \* حجم المبيعات .
- \* تكاليف البضاعة المباعة ( لاتشمل المصروفات الإدارية أو التمويلية ) .
- \* أسواق جديدة .
- \* عملاء جدد وحسابات جديدة .
- \* تغلغل بيعى فى الأسواق الحالية .
- \* قوة رجال بيع ماهرة قادرة راغبة .
- \* معلومات تسويقية مصنفة لمراكز إتخاذ القرارات .

#### المرحلة الرابعة :

وهنا قال المستشار الخارجى لمدير التسويق هل تعلم أنه من الممكن لشخص أن يصعد سلماً فى مركب ويشعر أنه صاعد ، ولكنه لا يدرى أن المركب تغرق . قال مدير التسويق : ماذا تقصد ؟ . قال المستشار الخارجى : العبرة ليست بحجم المبيعات فقد تزيد المبيعات ولكن حصة الشركة فى السوق فى إنخفاض لأن المنافسين سيطروا على السوق . . وإنخفاض الحصة فى السوق ربما يؤدى فى المستقبل إلى الخروج كلية من ميدان الأعمال بعد أن تصبح الشركة هامشية فى السوق . ثم أليس من الضرورى فتح نافذة على العالم الخارجى بدلا من هذا الانغلاق وما هو دورك فى الإئتمان والتحصيل ؟ .

وكانت القائمة التالية هى المحاولة الرابعة لمدير التسويق عن مجالات

نتائجه .

- \* معلومات مصنفة عن الأسواق ومؤسسات التسويق .
- \* مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة أو مطورة أو كلا النوعين .
- \* وعى العملاء الحاليين والمتوقعين عن منتجاتنا وإستخداماتها .
- \* حصة الشركة فى السوق ( الموقف التنافسى ) .
- \* تكاليف البضاعة المباعة .
- \* أسواق جديدة .
- \* عملاء جدد وحسابات جديدة .
- \* تغلغل بيعى فى الأسواق الحالية .
- \* قوة رجال بيع ماهرة قادرة راغبة .
- \* معلومات تسويقية مصنفة لمراكز إتخاذ القرارات .
- \* حجم التصدير .
- \* الديون المحصلة .

وقد سأل المستشار الخارجى مدير التسويق : عن الأسباب التى دعت إلى وضع مجال نتيجة هذه الصياغة « مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة » ؟ فقال إن العبرة ليست فى تقديم إقتراحات عن منتجات جديدة للإدارة العليا ، ولكن العبرة فى قبول تلك الإقتراحات المقدمة . . . أما عن تطوير المنتجات ذاتها فأنا لست مسئولاً عن كل عملية التطوير بجوانبها الفنية والإدارية والمالية . . . ولذلك قلت مقترحات مقبولة عن منتجات مطورة وليس منتجات مطورة ، ونفس الشئ - عن الإعلان والدعاية فهذا نشاط ، وكل ما نريده من الإعلان والدعاية أن يخلق وعياً عند عملائنا الحاليين والمتوقعين بمنتجاتنا وإستخداماتها . إن العبرة بالنتيجة . . كما يقول رجل البيع .



محاولات مدير الأفراد في وضع مجالات نتائج منصبه :

المحاولة الأولى :

قام مدير الأفراد بقراءة توصيف وظيفته من دليل التنظيم والذي كان كما يلي :

- ١ - تقديم إقتراحات عن سياسة الأفراد ومساعدة مجلس الإدارة في إتخاذ سياسات سليمة في هذا المجال .
- ٢ - التأكد من أن سياسات الأفراد معروفة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بالشركة .
- ٣ - وضع خطط وإجراءات الإختيار والتعيين في حدود الموازنات الموضوعة والبرامج المرسومة وبالتعاون مع مدير الإنتاج ومدير التسويق .
- ٤ - تخطيط برامج التدريب والإشراف على تنفيذها ومتابعتها ومتابعة المتدربين .
- ٥ - تحديد - بالتعاون مع مدير الإنتاج والتسويق - نظم العمل وقواعده .
- ٦ - حل المشكلات العمالية ومشكلات النقابات بحضور مشرف العمال .
- ٧ - اقتراح ظروف العمل الملائمة والإسعافات الأولية والخدمات الترفيهية بالتعاون مع المديرين الآخرين .
- ٨ - مسك سجلات وعمل الإحصائيات الخاصة بشئون الموظفين .
- ٩ - مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم وجعلهم راضين عن المؤسسة .
- ١٠ - في حدود الميزانيات - إحداث الخدمات الطبية والإشراف عليها

١١ - الإحتفاظ بمعلومات حديثة ومستمرة عن مستوى الأجور السائدة والموضوعات الأخرى المتعلقة بسياسة المشروع .

١٢ - عمل الترتيبات النهائية المتعلقة بفصل الموظفين أو إحالتهم إلى المعاش .

١٣ - حضور المؤتمرات والجمعاعات المتعلقة بشئون الأفراد .

ولقد كان رد فعله الطبيعي - مثل باقى زملائه المديرين - إن هذا الكلام لا يفيد كثيراً لا فى التخطيط ولا فى الممارسة اليومية . وسأل نفسه الأسئلة الآتية :

- ما هو الإسهام الفريد لوظيفة مدير الأفراد الذى يميزه عن الوظائف الأخرى ؟ .

- لماذا يعتبر منصب مدير الأفراد ضرورياً ؟ ماذا يحدث لو تم إلغاء هذا المنصب ؟ هل يمكن دمج فى منصب آخر لتكون المسئولية واحدة ؟ .

- ما الذى يجب أن يركز عليه فى الثلاث سنوات القادمة ؟ .

وحاول وضع مجموعة من النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه وذلك من خلال قراءته للتوصيف السابق على أساس الأنشطة وكانت مجالات النتائج الآتية بمثابة المحاولة الأولى :

- \* وضوح سياسات الأفراد المتبعة فى الشركة عند العاملين بها .
- \* ملائمة الأفراد للجدد .
- \* المهارة الفنية للعاملين .
- \* قواعد ونظم عمل مقبولة من المديرين والعاملين .
- \* رضا العمال والمساندة الإيجابية للنقابات العمالية .

- \* ملاءمة ظروف العمل .
- \* الرعاية الإجتماعية والطبية للعاملين .
- \* معلومات الاستخدام .
- \* التطوير الذاتى .

#### المحاولة الثانية :

عندما بدأ مدير الأفراد فى إعادة النظر فى مجالات النتائج توقف كثيراً عند « وضوح سياسات الأفراد المتبعة . . . » وشعر بأنه بالرغم من أن ذلك مهم فإن وجود نظام فعال للأجور والعلاوات والترقيات والحوافز هو وظيفته الأساسية ك مدير أفراد . . نظام فعال بمعنى يحقق النتائج التى تدفع من أجلها الأجور والعلاوات ، وتحقق النتائج التى من أجلها تم الترقيات والحوافز . ولكى يكون النظام فعالاً فيجب أن يكون عادلاً أيضاً .

وبالنسبة لملاءمة الأفراد الجدد فبالدراسة المتأنية توصل إلى أن ذلك نتيجة صغيرة تعالج جزئيات ولكن القضية التى تتطلب إهتمامه هى التوصل إلى هيكل عمالة ملائم . . وفى ضوء هذا الهيكل يتم تعيين الموظفين الجدد أو نقل القدامى أو ترقيةهم . . إلخ .

وبالنسبة لرضا العمال فهو يلاحظ من تجاربه أن مسألة الرضا مسألة صعبة التحقيق وأن النتيجة الممكن استهدافها هى الترابط الإجتماعى بين العاملين على أساس أن الترابط الإجتماعى كفيل بتخفيف وقع المصائب اليومية والتى تكون خارج إرادة أو طاقة الإدارة . ومن ناحية أخرى فإن المهم ليس رضا العاملين بالمعنى العام ولكن المهم هو إيجابية العاملين فى العمل .

وعلى ذلك كانت مجالات نتائج منصبه ( المحاولة الثانية ) كالآتي :

- نظام عادل وفعال للأجور والعلاوات والترقيات والحوافز .
- \* هيكل عمالة ملائم .
- \* مهارة العاملين .
- \* الترابط الإجتماعي للعاملين .
- \* إيجابية العاملين .
- \* صحة العاملين .
- \* معلومات الاستخدام .
- \* التطوير الذاتي .

#### المحاولة الثالثة :

وهنا أشار المستشار الخارجي إلى أهمية العلاقات النقابية وتأمين مستقبل العاملين العائلية . وأصبحت مجالات نتائج مدير الأفراد - المحاولة الثالثة - كالآتي :

- \* نظام عادل وفعال للأجور والعلاوات والترقيات والحوافز .
- \* هيكل عمالة ملائم .
- \* مهارة العاملين .
- \* الترابط الإجتماعي للعاملين .
- \* إيجابية العاملين .
- \* صحة العاملين .
- \* معلومات الاستخدام .
- \* التطوير الذاتي .
- \* سلامة العلاقات النقابية .
- \* تأمين مستقبل العاملين .

## مقاييس النتائج

بعد الانتهاء من وضع مجالات النتائج لكل منصب - وهي مسألة ليست بالأمر اليسير كما اتضح - يصبح من الضروري وضع مقاييس لكل مجال نتيجة . وبدون المقاييس - بطبيعة الحال - لا يمكن وضع أهداف بشكل كمي وبالتالي لا يمكن قياس النتائج . ومن الأهمية بمكان وضع مقاييس لكل مجال نتيجة حتى وإن كان يبدو لأول وهلة أن هناك مجالات نتائج لا يمكن وضع مقاييس لها .

إن مقاييس النتائج تشتق من مجالات النتائج بشكل تفصيلي . ويمكن أن تكون المقاييس في شكل :

( ١ ) قيمة ( بالجنهات )

( ٢ ) وحدات

( ٣ ) معدل أو نسبة

فمقاييس « الربحية » - مثلاً - كمجال نتيجة يمكن أن تكون :

- الربح لكل سلعة

- » منطقة

- » عميل

- » رجل بيع

- » كنسبة من المبيعات  $\left( \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \right)$



## مجلات النتائج ومقاييسها لشركة صناعية ككل

الأهداف ١٩٧٧	نتائج سنة ١٩٧٦	نتائج سنة ١٩٧٥	مقاييس النتائج	مجالات النتائج	
			<p>— نسبة صافي الربح من عمليات النشاط الجارى إلى المال المستثمر فى النشاط .</p> <p>— صافي الربح من عمليات العام إلى المال المستثمر فى النشاط .</p> <p>— الفائض القابل للتوزيع إلى المال المستثمر .</p>	العائد على المال المستثمر	١
			<p>— مجمل فائض الانتاج و المتاجرة إلى المبيعات .</p> <p>— صافي الربح من عمليات النشاط الجارى إلى المبيعات</p> <p>— نسبة التكلفة الكلية للوحدة إلى متوسط سعر البيع .</p>	ربحية المبيعات	٢
			<p>نسبه إجمالى الإنتاج المباع للشركة إلى إجمالى المباع لكل الشركات .</p>	موقف الشركة التنافسى	٣

## تابع مجالات النتائج ومقاييسها للشركة ككل

الأهداف ١٩٧٧	نتائج سنة ١٩٧٦	نتائج سنة ١٩٧٥	مقاييس النتائج	مجالات النتائج	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>المبيعات الكلية بالنسبة للسنة السابقة .</li> <li>الصادرات بالنسبة للعام السابق .</li> <li>نسبة إنتاج السنة الحالية إلى السنة السابقة ( السعر الجارى ) .</li> <li>نسبة إنتاج السنة الحالية إلى السنة السابقة ( بسعر السنة السابقة ) .</li> </ul>	الانتاج	٤
			<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة إستغلال الطاقة الآلية</li> <li>نسبة الضياع فى الخامات</li> <li>إنتاجية العامل على أساس قيمة الانتاج .</li> <li>إنتاجية الجنيه أجر .</li> </ul>	الكفاية الإنتاجية	٥
				الموقف التكنولوجى	٦



## تابع مجالات النتائج ومقاييسها الشركة ككل

مجالات النتائج	مقاييس النتائج	نتائج سنة ١٩٧٥	نتائج سنة ١٩٧٦	أهداف ١٩٧٧
٧ تطوير العاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة العمالة الصناعة إلى أجمال العمالة .</li> <li>نسبة الاداريين إلى العمال الصناعيين .</li> <li>نسبة العمالة الموسمية إلى إجمالى العمالة .</li> </ul>			
٨ علاقات العاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة الغياب للأسباب غير العادية .</li> <li>نسبة الزيادة فى أجمالى الاجور إلى الزيادة فى أجمالى الإنتاج المباع .</li> <li>نسبة الاستقلالات والفصل والنقل خارج الشركة إلى أجمالى العاملين .</li> </ul>			
٩ المسئولية الاجتماعية العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة القيمة المضافة الصافية بتكلفة عوامل الإنتاج للعام الحالى إلى العام السابق .</li> <li>الفائض القابل للتوزيع .</li> </ul>			
١٠ العلاقات الحكومية مع الأجهزة المركزية				

## مجالات النتائج ومقاييس النتائج لمصنع في شركة صناعية

مقاييس النتائج	نتائج ١٩٧٥	نتائج ١٩٧٦	أهداف ١٩٧٧	مجالات النتائج	
نسبة إنتاج السنة الحالية إلى السنة السابقة من كل صنف .				الكمية المنتجة	١
نسبة الإنتاج البليغ الدرجة الأولى إلى إجمالي الإنتاج . نسبة الإنتاج المعيب إلى إجمالي الإنتاج .				الجودة	٢
				التوقيات	٣
نسبة الإنتاج التالف بالوحدات إلى إجمالي الإنتاج .				العوام	٤
نسبة مردودات المبيعات إلى إجمالي المبيعات .				المرفوض	٥
نسبة رصيد المخزون آخر المدة إلى إجمالي الإنتاج .				المخزون	٦
نسبة الطاقات غير المستغلة بالساعات إلى إجمالي ساعات عمل الآلات لأسباب غير غياب العاملين .				تكاليف العمل	٧

## تابع مجالات النتائج ومقاييس النتائج لمصنع في شركة صناعية

مجالات النتائج	مقاييس النتائج	نتائج ١٩٧٥	نتائج ١٩٧٦	أهداف ١٩٧٧
٨ تكاليف المواد	— نسبة الانتفاع بالحامات الرئيسية ( الكمية الفعلية إلى الكمية المعيارية ) .			
٩ الأمن الصناعي	— نسبة الطاقة غير المستغلة بالساعات إلى اجمالي ساعات عمل الآلات لأسباب متعلقة بالصيانة .			
١٠ الطاقة الإنتاجية المستغلة	— نسبة الانتاج الفعلى إلى الطاقة المتاحة . — نسبة ساعات الطاقه غير المستغلة إلى اجمالي ساعات عمل الآلات .			

## وضع الأهداف للمناصب الادارية

بعد الانتهاء من وضع مجالات النتائج للمناصب ووضع مقاييس النتائج فإنه يمكن الآن تحويلها إلى أهداف . فالهدف هو عبارة محددة جداً عن مقياس نتيجة من مجالات النتائج . إن مقياس نتيجة واحد غالباً ما يوصلنا إلى هدف واحد .

فالهدف السليم هو الهدف القابل للقياس . ولكي يكون الهدف قابلاً للقياس يجب أن يحوى عنصرين :

أولاً : عنصر الزمن .

ثانياً : عنصر الكمية .

وهناك عنصران آخران غالباً ما يتم وضعهما في الهدف .

ثالثاً : الجودة .

رابعاً : التكلفة .

أولاً - عنصر الزمن :

هذا عنصر يجب ألا يغفل في كتابة الهدف فبدون تحديد زمني لا يمكن أن يكون الهدف هدفاً حقيقة . وهناك أربعة أشكال لوضع الزمن :

- في شكل نهاية : مثل « الشهر المنتهى في ... » ( وهذا هو الشكل الأكثر استخداماً ) .

- في شكل بداية : مثل إبتداء من .

- في شكل خلال مدة مثل : من يوم كذا إلى يوم كذا .

- في شكل محدد : يوم كذا .

## ثانياً - عنصر الكمية :

يجب أن يوضع الهدف بشكل رقمي . إن وحدات القياس إما أن تكون مالية أو عينية :

\* وحدات مالية : مبيعات بـ ١٠٠ ٠٠٠ بانتهاء شهر يونيو ١٩٧٧

\* وحدات عينية : فتح ٦٠ حساب جديد بانتهاء عام ١٩٧٦

\* نسبة أو معدل : تحقيق ١٠٪ معدل عائد على رأس المال المستثمر .

ولما كانت الإدارة بالأهداف تسعى أصلاً إلى تحسين الأداء فن المنطقي أن تكون هناك مقارنة بين نتائج العام الحالي ونتائج العام السابق . وفيما يلي أشكال المقارنة التي يمكن استخدامها :

■ السنة الماضية ( ١٠٪ عن العام الماضي ) .

■ وحدات ( المركز السوقى - حصة المشروع فى السوق كذا ٪ )

■ الاستخدام ( ٥٠٪ من الطاقة المتاحة )

■ انحرافات ( لاتزيد عن ٠٠٠ ولا تقل عن ٠٠٠ )

إن أصعب مشكلة فى وضع الأهداف هو جعلها قابلة للقياس . لنفرض مثلاً أن أحد المديرين كتب الهدف الآتى :

« تنفيذ برنامج تدريبي عن أساليب استخدام التكاليف النمطية » إننا نقترح أن يكون الهدف هو :

« جعل ٥٠٪ من المصانع تستخدم أساليب التكاليف النمطية بانتهاء عام كذا » .

( الاهداف )

لنفرض أن مديراً أراد أن يضع ما يأتي هدفاً له :  
تحسين تعبئة السلع وتغليفها .

إن هذا الهدف يجب ان يصاغ بالشكل التالي :  
تصميم عبوة وغلاف لكل نوع من أنواع السلع بحيث يحصل على  
نسبة رضا من المستهلك أعلى ٢٠٪ من النسبة الحالية ( من واقع استقصاء  
اللجنة الدائمة للمستهلكين ) وذلك بانتهاء عام كذا .

لنفرض أن مدير إدارة الاحصاء كتب ما يلي كهدف له :  
تحسين التقارير الاحصائية لتقليل الوقت الضائع بين اعدادها  
وبين نشرها .

ان الصواب في صياغة الهدف يكون :  
خفض الوقت الضائع بين اعداد التقارير الاحصائية وبين نشرها بأربعة  
أيام وذلك في موعد أقصاه شهر كذا .

عدد الأهداف والأولويات :  
لا يمكن أن يكون هناك هدف واحد لأي منصب فالأهداف بطبيعتها  
ذات أبعاد Multi-dimensional ولا يصح أن يكون الهدف في شكل أسود  
وأبيض ولكن الأهداف يجب أن تكون متعددة ( بمعنى أن تكون هناك  
مجالات نتائج متعددة ومقاييس متعددة لكل مجال نتيجة ) .

وإذا كثر عدد الاهداف فإنه من الضروري وضع أولويات ...  
واعطاء الأهداف أرقام بحيث يعبر رقم ١ عن أولوية أولى والرقم ٢  
أولوية ثانية وهكذا . وبطبيعة الحال تتحدد الأولوية حسب أهمية الهدف

للمنصب أو أهمية الهدف للنتيجة الكلية حسب الاستراتيجية الكلية  
الموضوعة .

إن وضع أهداف المناصب الإدارية وربطها ببعض أفقيا ورأسيا هو  
نقطة الانطلاق في عملية الإدارة بالأهداف وجوهرها وإن كانت أصعب  
جزء فيها .

## تقييم الفصل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الاجابة على الأسئلة الآتية :

١ - ما الفرق والعلاقة بين الأهداف ومجالات النتائج ومقاييس النتائج ؟

٢ - ضع مجالات نتائج للإدارات الآتية :

- إدارة الانتاج أو مصنع

- الإدارة التجارية

- إدارة الأفراد

- الإدارة المالية

٣ - ما الفرق بين أوجه نشاط أستاذ جامعة ومجالات نتائجه ؟

٤ - لنفرض أنك وزير زراعة . ما هي مجالات النتائج التي تعتقد أنك مسئول عنها ؟

٥ - صحح العبارات الآتية لكي تكون مجالات نتائج .

- تنمية ادارية

- تنمية زراعية

- رفع الكفاية الإنتاجية

- تحقيق أرباح معقولة

- تخطيط النقدية



٦ - وضع المدير المالى من بين مجالات نتائجه : معدل العائد على الاستثمار . هل توافقه على هذا ؟ لماذا ؟

٧ - ترجم الاختصاصات الآتية فى شكل مجالات نتائج :

- إجراء بحوث السوق
- اقتراح أفكار جديدة عن منتجات جديدة
- تخطيط حملات اعلانية
- التعاون مع الآخرين

٨ - أيهما توافق على أن يكون مجال نتيجة ولماذا :

- رضا العاملين
- ايجابية العاملين

٩ - كيف يمكنك قياس مجالات النتائج الآتية :

- موقف الشركة التنافسى
- ايجابية العاملين

صحيح الأهداف الآتية إذا كانت خطأ :

- الانتهاء من أعمال الامتحانات بسرعة
- زيادة الدخل القومى للبلاد
- تنظيم النسل بما يتلاءم مع خطة الدولة
- رفع أجور العمال داخل شركتنا بانهاء عام ١٩٧٧



## النظم المدعّمة للإدارة بالأهداف والنتائج

أهداف هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

\* تفهم القارئ ضرورة ربط نظام الإدارة

بالأهداف والنتائج بالنظم الآتية :

\* نظم العاملين

\* نظم المعلومات

\* النظم المالية

\* استيعاب القارئ للقول بأن الإدارة بالأهداف

والنتائج منهج متكامل للتطوير التنظيمي

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فإن خطة هذا الفصل هي دراسة  
الموضوعات الآتية :

\* نظم التعيينات والأجور والمكافآت والتدريب  
والترقيات والنقل .

\* نظم المعلومات .

\* النظم المالية .

لكي يكون نظام الإدارة بالأهداف والنتائج فعالاً فإن من الأهمية  
يمكن تدعيمه بأنظمة أخرى يكون منطقها الأهداف والنتائج . ومن أهم  
النظم المدعمة للإدارة بالأهداف والنتائج :

أولاً - نظم العاملين ( التعيينات والأجور والمكافآت والترقيات  
والندريب والترقيات والنقل) .

ثانياً - نظم المعلومات .

ثالثاً - النظم المالية .

إن الشروط الأساسية الواجب توافرها في كل من هذه النظم :

(أ) أن تكون مفهومة من كل من يهمهم الأمر ، فليس هناك  
فائدة من نظم سليمة غير معروفة للمعنيين أو غير مفهومة أو  
غير واضحة .

(ب) أن يكون منطق هذه النظم المساعدة منطق الأهداف والنتائج  
وليس نظاماً في فراغ أو تستمد منطقها مباشرة من أشياء أخرى  
غير النتائج المحققة والمطلوب تحقيقها .

(ج) أن تكون هذه النظم تحت سيطرة الذين يديرون بالأهداف  
والنتائج ؛ يستطيعون تغييرها أو تعديلها أو إلغائها من منطق  
الأهداف والنتائج . أما إذا وجد المديرون أنفسهم في سجن تلك  
الأنظمة فعلى نظام الإدارة بالأهداف والنتائج السلام .

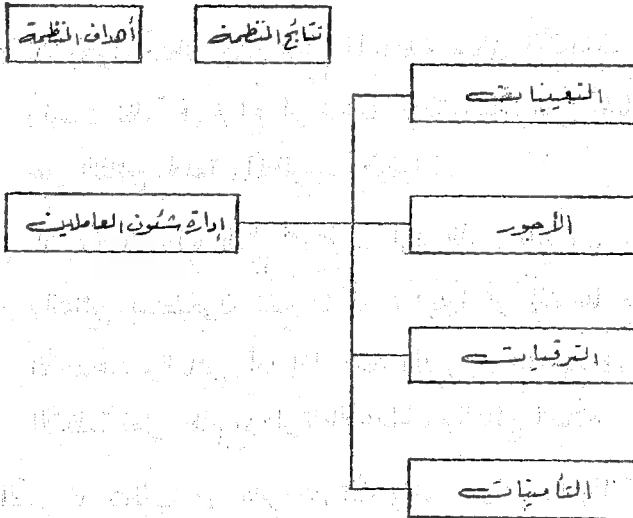
إن الأمر قد يتطلب في كثير من الأحوال - ولا سيما إذا كان نظام  
الإدارة بالأهداف والنتائج يستخدم لأول مرة - أن يتم تغيير هذه النظم المساعدة

( المدعمة ) تغييراً جذرياً . . ويكون ذلك بمثابة ثورة إدارية تستمد منطقتها من منطق الأهداف والنتائج .

أولاً : نظم العاملين : التعيينات والاحجور والمكافآت والترقيات والتدريب والترقيات والنقل .

لكى يكون نظام الإدارة بالأهداف والنتائج فعالاً يجب أن تكون الأهداف والنتائج هى منطق الأحجور والمكافآت والترقيات والنقل والإعفاءات . . . إلخ وعلى ذلك لاتصبح هذه النظم ( أو النظم الفرعية ) نظاماً خاصة بإدارة الأفراد ( إدارة شؤون العاملين ) ولكنها نظم مرتبطة بنظام الإدارة الكلى . إن ذلك يطرح قضية تتحدى الفكر الذى سيطر علينا لعشرات السنين .

لننظر إلى النظرة التقليدية لوظيفة إدارة الأفراد فى أى مشروع . إن الشكل التالى يوضح هذه الوظيفة .



شكل يبين الدور التقليدى الذى تلعبه إدارات شؤون العاملين حالياً

إن الشكل يوضح عدم وجود علاقة بين الوظائف الفرعية لشئون العاملين كما يوضح أن هذه الوظائف الفرعية قائمة بذاتها ، وكأنها إمبراطوريات كل إمبراطورية قائمة بذاتها تمارس أهدافها الخاصة بها . إن النقطة الجوهرية هنا هي أن الروابط قليلة وضعيفة بين العمليات الفرعية وانه ليس هناك تدفق منطقي في تخطيط العمليات ، كما أنه لا توجد تغذية مرتدة من الأداء لتصحيح التخطيط المستقبلي .

إن الشكل يوضح لنا أن أهداف المنظمة وخططها ونتائجها شيء يوجد في الخلف . . . لا حظ عدم وجود علاقة مباشرة بين أهداف المنظمة أو نتائج المنظمة وبين عمليات إدارة شئون العاملين ( التعيينات ، الأجور ، الترقيات ، التأمينات . . . إلخ ) . إن برامج الأفراد لا تنتج عادة من أهداف المنظمة بشكل مباشر أو بشكل محدد . . . إن برامج الأفراد من تعيينات وأجور وترقيات ونقل وتأمينات وإعفاءات لا تستمد منطقتها من أهداف المنظمة ونتائجها . .

ففي كثير من الحالات لا يتم إخطار إدارة الأفراد ( شئون العاملين ) بأهداف المنظمة أو نتائجها بشكل محدد وقابل للقياس من أجل أن يتم تعيين أشخاص جدد أو تحديد الأجور والمكافآت والترقيات أو برامج التدريب<sup>(١)</sup>

إن قسم التعيينات غالباً ما يقوم بتعيين موظفين جدد بناء على تعليمات واردة من المديرين التنفيذيين دون معرفة نوع التدريب المطلوب بالضبط ودون معرفة كيف تناسب هذه التعيينات الجديدة المتطلبات طويلة الأجل من العمالة ( خمس سنوات مثلاً ) . وبنفس الطريقة فإن قسم الأجور

Fred Schuster : A Systems Approach to Managing Human Re- (١)  
sources, in Beck p. 317.

والمكافآت والبدلات مشغول بتشكيف مشكلات العاملين المتعلقة بالأجور والمكافآت لضغوط النقابات والإتحادات العمالية والظروف البيئية المختلفة ، وربما الضغوط الداخلية ( في المنظمة ذاتها ) دون أن يكونوا على علم تام بعلاقة ذلك بالنتائج الكلية التي تحققها المنظمة ، أو حتى بخطة الأجور والمكافآت طويلة الأجل .

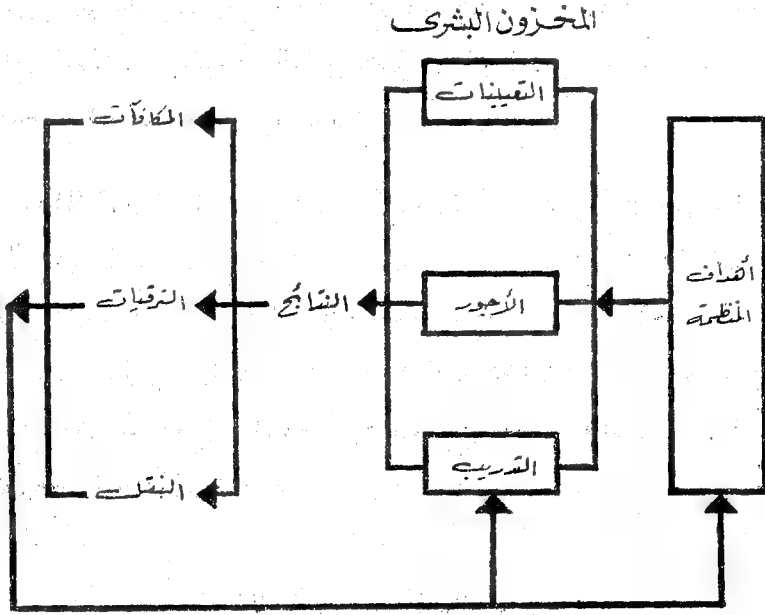
ليس هذا فحسب بل أن خطط الأجور غالباً ما تصمم دون إعتبار لعلاقتها بخطط المزايا العينية الأخرى داخل نظام كامل للشواهد  
Total Reward System

وما يقال عن التعمينات والأجور والمكافآت ، يقال عن التدريب . فنحن نجد أن إدارات التدريب تقوم بعمل برامج تدريبية لأنها كانت تقوم في العام الماضي ببرامج تدريبية ، أو أن بعضاً من المديرين قد أبدوا حاجة غامضة إلى تدريب معين ، أو لأن شركات أخرى تقوم ببرامج تدريبية وذلك دون حصر فعلى للاحتياجات التدريبية الحقيقية .

وما يقال عن التعمينات والأجور والمكافآت والتدريب ، يقال أيضاً عن الترقيات . ففهم الترقيات في إدارة شئون العاملين غالباً ما يكون مشغولاً في عمل قائمة الترقيات ، وغالباً على أساس الأقدمية أو على أساس المحسوبية ، بصرف النظر عن النتائج التي حققها أولئك المطلوب ترقيتهم . وإذا كانت الترقية بالإختيار فإن إعتبرات شخصية مثل « خفة الدم » يكون لها تأثير قوى . . . إن الترقيات غالباً ما تتم دون ربطها بالنتائج المحققة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ككل . . وربما تتم ترقية أولئك الذين لم يقعوا في مخالفات لوائح مدعين مبدأ « الذي يعمل كثيراً يخطئ كثيراً وبالتالي تفوته الترقية » .



واضح أن النظم الحالية للتعينات والأجور والمكافآت والتدريب . . إلخ  
نظم بيروقراطية لا تتناسب مع منطق الإدارة بالأهداف والنتائج .  
إن الشكل التالي يوضح الإطار الفكري لنظم إدارة الثروة البشرية .



التعيينات والأجور والمكافآت والتدريب والترقيات والنقل تستمد  
منطقها من الأهداف المطلوب تحقيقها ومن مقارنة النتائج المحققة بالنتائج  
المستهدفة .

إن نظام التعيينات والأجور والمكافآت والتدريب والترقيات والنقل  
يحصل على مداخلاته من النظام الكلي ( أهداف المنظمة وخططها وبرامجها ... )  
إن نظام العاملين هذا يحقق نتائج لكل من العاملين وللمنظمة ككل .

معنى ذلك - ونحن نكرر مرة أخرى - أن الأهداف تصبح الحاكم  
الرئيسي لنظام إدارة الثروة البشرية في المنظمة . إن التعيينات يجب أن تكون  
مرتبطة بأهداف محددة ، وتحديد الأجور ومستوياتها يجب أن تكون مرتبطة

بالنتائج المطلوب تحقيقها ، والمكافآت والحوافز تكون مبنية على النتائج المحققة بمقارنتها مع النتائج المخططة ، والترقيات تكون مرتبطة بالنجاح في تحقيق النتائج المخططة ، والنقل أو التزيلات لا تكون إلا من منطق النتائج ، إن التدريب والإنفاق على البرامج التدريبية لا يكون إلا من منطق النتائج المطلوب تحقيقها أو النتائج المحققة . . . فالتدريب يكون بناء على احتياجات تدريبية محددة مرتبطة بنتائج محددة .

وطالما كان التركيز على أهداف المنظمة فإن التدريب لا يكون فردياً حيث يحضر المدبرون برامج تدريب من هنا ومن هناك ، ولكن التدريب يكون تدريباً للمنظمة ككل رؤساء ومرعوسين ، فهو تطوير للمنظمة أو تطوير تنظيمي Organization Development حيث يتم تدريب مجموعة من المرعوسين والرؤساء بعضهم مع بعض بهدف تحسين المناخ الذي يعملون به بكل مكوناته .

## ثانياً - نظم المعلومات

إن منطق الإدارة بالأهداف والنتائج مبنى على أن كل شيء يكون قابلاً للقياس ، وليس مجرد نوايا حسنة ، أو صفات عامة . فالإدارة بالأهداف والنتائج تعتمد على وضع مجالات نتائج ، على وضع مقاييس لكل مجال نتيجة ، على وضع أبعاد زمنية ومالية ( تكاليفية ) لكل مجال نتيجة ، تعتمد على المتابعة الدورية لمعرفة تقدم سير العمل ، تعتمد على معرفة المؤثرات التي غيرت المسار . . .

إن كل ذلك يتطلب تدفق المعلومات الملائمة إلى مراكز المسؤولية عن تحقيق نتائج في الوقت الملائم بدون تأخير وذلك لتصحيح المسار . . .

ومن هنا تظهر أهمية التفرقة بين المعلومات Information وبين البيانات Data فالبيانات تمثل رسائل متاحة للانسان الفرد لم يتم تقييم قيمتها بالنسبة لموقف معين؛ فجميع الاتصالات في أية منظمة تعتبر نوعاً من تجهيز البيانات . أما المعلومات فهي بيانات تم تقييمها لغرض معين . فعندما يصنف الفرد مشكلة من مشكلاته ويجد من بين بعض بياناته مايساعده على حل تلك المشكلة فان معنى ذلك أنه يعزل المعلومات عن البيانات .

إن الإدارة بالأهداف والنتائج تتطلب وجود نظام سليم للمعلومات تم فيه تصنيف البيانات وحفظها بشكل يمكن من استرجاعها بسهولة وبسرعة . وبطبيعة الحال فان المبالغ التي تصرف على وضع نظام للمعلومات يجب أن تقاس بالفوائد العملية التي يحققها هذا النظام .

معنى ذلك أنه يجب أن يكون هناك نظام لتدفق المعلومات من مكتب وظيفته إرسال المعلومات الملائمة بالقدر الملائم لمراكز المسؤولية الملائمة في الوقت الملائم . . . . ولا يكون هذا الإرسال من خلال قنوات التسلسل الرئاسي ؛ فليس الهدف هنا هو إظهار الناس بضعفهم أمام الآخرين ، ولكن الهدف هو إعلام الناس بموقفهم حتى يصححوا المسار بأنفسهم إنطلاقاً من مفهوم الرقابة الذاتية الذي يتميز به نظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

وإنشاء مكتب للمعلومات يخدم كل مراكز المسؤولية عن نتائج داخل الشركة بمثابة نقطة إنطلاق للاهتمام بالمعلومات . على أنه من الطبيعي أن إنشاء مكتب للمعلومات شيء وإنشاء نظام للمعلومات شيء آخر . إن إنشاء مكتب للمعلومات دون تهنيته بالخبرات اللازمة ربما يكون أكثر ضرراً من عدم وجود مكتب للمعلومات . . . . إن وجود خبرات داخل مكتب المعلومات دون وجود نظام للعاملين يستمد منطقة من منطق الإدارة بالأهداف والنتائج يجعل مكتب المعلومات هذا مكتباً غير فعال . . . وهكذا

إن النقطة التي نريد أن نكررها ونؤكددها هي أن وجود نظام للمعلومات لا ينتهي بإنشاء مكتب للمعلومات ولا بتوفير الخبرات ، وإنما هو نظام يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة تؤثر في بعضها البعض وتتأثر بعضها ببعض . إن أى خلل في نظام المعلومات لا بد وأن يسبب انهماكاً لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

إن المعلومات لكي تكون فعالة فانه يجب أن يتوافر فيها ما يأتي :

١ - الدقة : فالمعلومات غير الدقيقة لا تشجع على إستخدامها .  
وبالتالى تصبح المعلومات عديمة أو قليلة الفاعلية ،  
وبالتالى تصبح المقاييس شيئاً مشكوكاً فيه . . إن  
نظام الإدارة بالأهداف ينهار إذا لم تتوافر الدقة في  
المعلومات . وبطبيعة الحال فان خطورة عدم الدقة  
تختلف باختلاف المعلومة ذاتها وخطورة القرار .

٢ - التوقيت : إن المعلومات التي لا تأتى في ميعادها الملائم تقل  
فائدتها . فما هي الفائدة من أن يعرف مدير المصنع  
أنه لم يحقق مستوى الكفاءة الإنتاجية بعد مرور سنة  
على العملية ؟ ! إن توقيت وصول مختلف أنواع  
المعلومات مسألة ضرورية إذا أريد أن يكون نظام  
الإدارة بالأهداف فعالاً .

٣ - التصنيف : يجب أن تكون المعلومات فعلاً معلومات Information

بمعنى أنها ليست مجرد بيانات Data مطلوب إعادة  
تقييمها لاستخدامها في أغراض معينة . . إن الميزانية  
السوية تحوى بيانات ، ولكن معالجة هذه البيانات

بطريقة معينة هو ما يجعلها معلومات مفيدة لحل مشكلات معينة . إن المعلومات التي لا تكون معروضة بحيث يمكن الاستفادة منها مباشرة مضيعة للوقت ، حيث يصبح من الضروري إستخلاص ما ينفع منها وما لا ينفع .

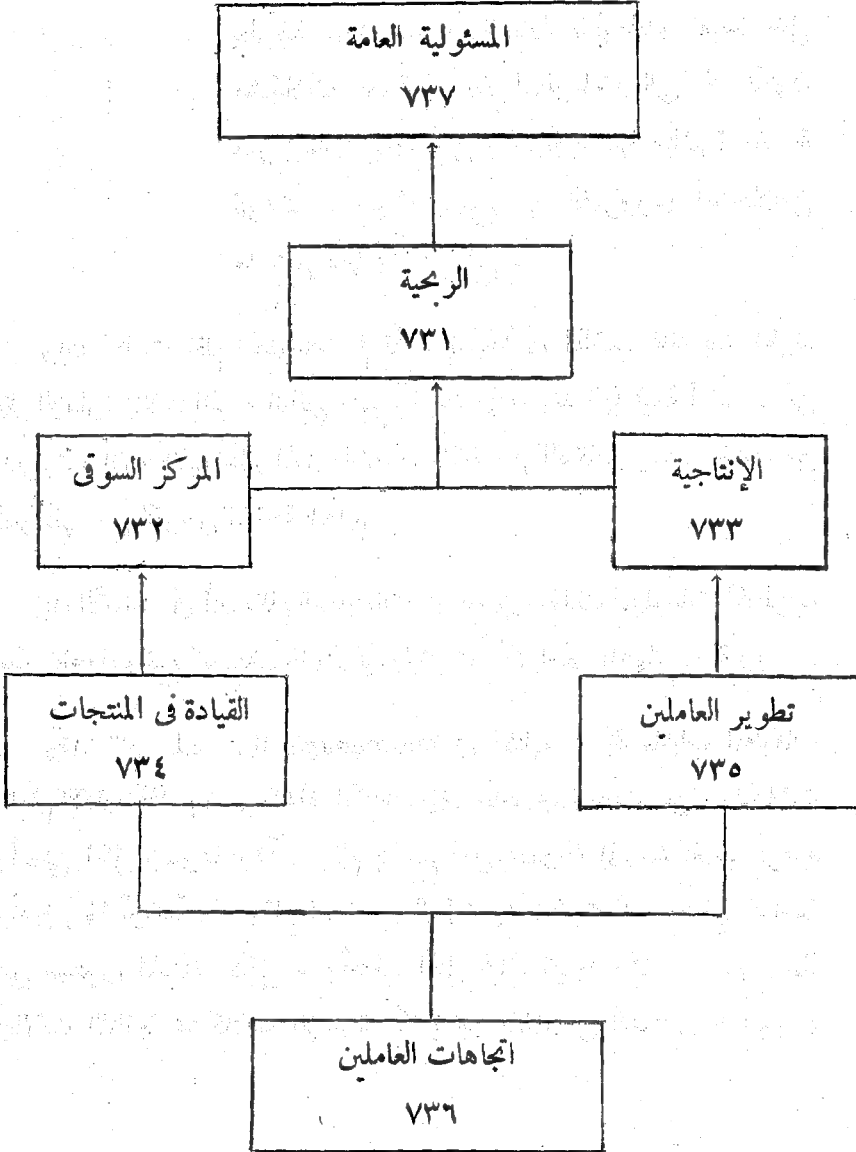
وإذا كانت نظم المعلومات لم تأخذ إهتماماً في الماضي فإنه بعد تطبيق نظم الإدارة بالأهداف والنتائج تصبح للمعلومات وتدفعها قيمة أكبر ، فن المعروف أن الطلب على المعلومات في لحظة من اللحظات يستمد قيمته من الدوافع ومن الفرص المتاحة للتقدم .

إن الأساس في أى نظام للمعلومات هو تصور مختلف المعلومات المطلوب إسترجاعها ووضع تصنيف لها وترقيمها بحيث يمكن إسترجاعها بسهولة ويسر .

وقد قام مك دونا McDonough في كتابه : إقتصاديات المعلومات والنظم الادارية<sup>(١)</sup> بتقسيم منشأة الأعمال إلى عدة مجموعات من المشكلات وأعطى لكل مجموعة رقماً . وقام بتقسيم كل مجموعة إلى مشكلات فرعية وأعطى لها أرقاماً . . وقام في نفس الوقت بتحديد مجالات نتائج أساسية على مستوى المنشأة ككل ، وأعطى لكل مجال نتيجة رقماً ، وقام بربط مجالات النتائج بمشكلات الإدارة كما يظهر ذلك من الشكين التاليين :

---

McDonough, *Information Economics and Management Systems*, (١)



علاقات بين مجالات نتائج أساسية ( تصنيف وتقييم من أجل نظام معلومات )  
المرجع السابق ص ١٩٣ .

## ٤٠٠- التمويل والخاصية :

- ٧٣١ ؟ - تخطيط الربح ؟
- ٤٢٠ - الموازنات ؟
- ٤٣٠ - القوائم الختامية ؟
- ٤٤٠ - المحاسبة الدائمة ؟
- ٤٥٠ - محاسبة التكاليف ؟

## ٢٠٠- بحث واختر الأهداف ؟ - التنظيم ؟

- ٧٣٥ ؟ - التخصيص ؟
- ٣١٠ - الرقائص ؟
- ٣٢٠ - الرقائص ؟
- ٣٣٠ - السلطة ؟
- ٣٤٠ - الميكل ؟
- ٣٥٠ - مشكلات سلوكية ؟
- ٧٣٦ ؟ -

## ١٠٠- الظروف البيئية ؟

- ١١٠ - الحكومة ؟
- ١٢٠ - تقنيات واتحادات عمالية ؟
- ١٣٠ - التسويق ؟
- ١٤٠ - ايلي ؟
- ١٥٠ - المردون ؟

## ٨٠٠- المباد ؟

- ٨١٠ - المبتريات ؟
- ٨٢٠ - الرقابة على المخازن ؟
- ٨٣٠ - النقل ؟
- ٨٤٠ - الاستلام والتخزين ؟
- ٨٥٠ - الرقابة على الجودة ؟

## ٧٠٠- الأفراد ؟ - التخطيط وضبط الإنتاج ؟

- ٧١٠ - تخطيط القوى العاملة ؟
- ٧٢٠ - الأجور والمرتبات ؟
- ٧٣٠ - العلاقات العمالية ؟
- ٧٤٠ - علاقات الموظفين ؟
- ٧٥٠ - سجلات الأفراد ؟

## ٥٠٠- أصول ثابتة

- ٥١٠ - الأراضي ؟
- ٥٢٠ - المباني ؟
- ٥٣٠ - المعدات ؟
- ٥٤٠ - معدات مكتبية ؟
- ٥٥٠ - تسهيلات أخرى ؟

نظام المعلومات : مصادر مجالات نتائج مرتبطة بتصنيف المشكلات الإدارية

## النظم المالية

لكى يكون نظام الإدارة بالأهداف والنتائج فعالاً يجب أن يستمد النظام المالى من منطق الأهداف والنتائج . فلا يجوز وضع قيود على كيفية التصرفات المالية ولا سيما إذا كانت مرتبطة بانفاق جارى .

فن غير المنطقي أن نطالب الشركات بأهداف معينة على مستوى عال ونضع عليها قيوداً مالية . فإذا أرادت أن تستورد فيجب أن تحصل على موافقات من العملة الصعبة وإذا أرادت أن تصدر طولبت بتسديد قيمة البضائع المصدرة وإذا أرادت أن تكافئ موظفا خضعت للوائح والقيود الموضوعه من أعلى ... الخ .

إن التركيز — فى ظل نظم الإدارة الحالية — هو على أساس مدى مطابقة التصرف لللائحة المالية بصرف النظر عن اقتصاديات التصرف نفسه لإتلاقاً من أن اللائحة موضوعة لتيسير الأعمال .

إن وضع موازنة بينود ( الباب الأول والباب الثانى ) ومطالبة شركات القطاع العام بتبنى نظام الإدارة بالأهداف لا يمكن أن يكون فعالاً .

فالإدارة بالأهداف والنتائج لا تعرف ميزانية البنود ولكنها تعرف العلاقة بين التكلفة والعائد Cost-Benefit Analysis

وعلى ذلك فإنه من الضرورى أن تقوم الشركات — كل شركة — بإعداد اللوائح المالية التى تساعد على الإدارة بالأهداف والنتائج .

وقد يبدو أن هذا إتجاه ثورى ولكن الحكومة الأمريكية أخذت بنظام مشابه لهذا النظام فى إعداد الموازنة ... هذا النظام هو نظام P.P.B.S. أى



### Planning — Programming — Budgeting — System

وهو ما يمكن أن نترجمه به « نظام التخطيط والبرمجة والموازنة » .

إن التركيز في إعداد الموازنة العامة للدولة — في هذا المنهج — يكون على أساس الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وهو ما يتطلب بالضرورة تقييم مختلف أنواع البدائل لتحقيق تلك الأهداف . وبالتالي فإن مهارات الموظفين المطلوبة هنا هي الاقتصاد بدلا من المحاسبة في طريقة إعداد الموازنة بطريقة البنود ( بنود مصروفات وبنود إيرادات ) .

إن النظام التقليدي يركز على الرقابة على النفقات أما النظام الجديد فيركز على اقتصاديات النفقات في علاقتها بالأهداف المطلوب تحقيقها . إن دور وزارة المالية — في النظام القديم — أقرب إلى المحافظة على الأموال أما في النظام الجديد فإن دور وزارة المالية هو وضع الموارد في أقيم استخدامها طبقاً لمفهوم تكلفة الفرصة البديلة Opportunity Cost.

## تقييم الفصل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الإجابة على الأسئلة الآتية :

١ - نظم العاملين الحالية في القطاع العام لا تتلاءم مع متطلبات نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ؟ ما رأيك ؟

٢ - إن إدارات شئون العاملين في الأجهزة الحكومية والشركات تعيش في واد وتعيش النتائج التي وجدت من أجلها الأجهزة الحكومية والشركات في واد آخر ؟ ما رأيك ؟

٣ - هناك فرق بين إنشاء مكتب معلومات وإنشاء نظام للمعلومات . ما هو ؟ أيهما نحتاجه ؟

٤ - في ظل نظام الإدارة بالأهداف والنتائج لا توجد لوائح . هل هذا صحيح ؟ ما الفرق بين اللوائح هنا واللوائح في الإدارة باللوائح ؟



## مقومات نجاح الإدارة بالأهداف والنتائج

أهداف هذا الفصل تحقيق النتيجة الآتية :

- تفهم القارئ مقومات نجاح الإدارة بالإهداف والنتائج .

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فإن خطة هذا الفصل هي دراسة  
الموضوعات الآتية :

- \* تدوين التلوج .
- \* التركيز على التعبير .
- \* قبول الجانب الإنساني .
- \* أقصى معلومات ممكنة .
- \* التركيز على المجموعة .
- \* التركيز على النتائج .
- \* التركيز على الموقف .
- \* نقط « الإدخال » السليمة .
- \* معدل ملائم للتغيير .
- \* أداة إدخال النظام .

إن نجاح الإدارة بالأهداف له عدة مقومات يمكن تلخيصها كالآتي :

- ١ - تدوين الشلوج .
- ٢ - التركيز على التغيير .
- ٣ - قبول الجانب الإنساني .
- ٤ - أقصى معلومات ممكنة .
- ٥ - التركيز على المجموعة .
- ٦ - التركيز على النتائج .
- ٧ - التركيز على الموقف .
- ٨ - نقط الإدخال السليمة .
- ٩ - معدل ملامم للتغيير .
- ١٠ - أداة إدخال النظام .

وفيا يلي تفصيل لهذا الإجمال :

### ١ - تدوين الشلوج :

من الأهمية بمكان قبل إحداث أى تغيير تهيئة الجو لهذا التغيير . ومن غير السليم إطلاقاً إدخال « الإدارة بالأهداف » وهو نظام يحوى معه درجات مختلفة من التغيير دون تهيئة .

إن بقاء التنظيمات على حالها فترة طويلة وبقاء الموارد البشرية بعلاقاتها المتشابكة الراسخة يكون بمثابة الثلج المجد الذى يجب تدوينه حتى يمكن إحداث نوع من التغيير . إن تدوين الثلج معناه إيجاد إحساس عند الأشخاص فى المنظمة ببعض أو كل ما يأتى :

- الاقتناع المبدئي بأن الأحوال القائمة غير ملائمة .
- قبول فكرة أنه لا بد من عمل شيء جديد لتحريك المنظمة للأمام .
- فكرة واضحة عن مستقبل مثالي للمنظمة .
- فكرة واضحة عن فوائد الأحوال المثالية للمنظمة .
- إشراك أكبر عدد ممكن من المديرين في الاجتماعات الأولى قبل إدخال النظام .
- نجاح مبدئي في بعض المراحل الأولى للتغيير في الطريق إلى التغيير للأفضل .

إن هذه الظروف لا يمكن خلقها بمذكرة أو إصدار تعليمات أو حتى اجتماعات عادية . إنها تتطلب طرقاً أكثر عمقاً (سندكرها فيما بعد) .

## ٢- التركيز على التغيير :

يجب ألا ينظر إلى نظام الإدارة بالأهداف على أنه مجرد نظام للإدارة أو نظام للتخطيط والرقابة أو نظام للتقييم ، أو نظام لتطوير المديرين ، ولكن يجب أن ينظر إليه على أنه أداة لتطوير التنظيمي **Organization Development** . يحقق بعض أو كل ما يأتي :

- إعادة الشباب للمنظمة وللمديرين فيها .
- بناء روح الفريق .
- خلق الديمقراطية والمشاركة في الإدارة .
- التفويض الحقيقي للسلطات .

— تغيير في الهيكل بحيث يكون أكثر معقولة .

إن الإدارة بالأهداف تتطلب مرونة تنظيمية وإدارية ومعارضة قليلة للتغيير . وبدون توافر ذلك يصبح من الصعب تطبيق النظام .

إن الإدارة العليا يجب أن تؤمن بأهمية التغيير : كما يجب أن تخلق مناخاً ملائماً للتغيير حيث يكون شعار هذه المرحلة هو « العبرة بالنتيجة » أو على حد تعبير العرب « العبرة بالخواتيم » .

### ٣- قبول الجانب الإنساني :

إن أهم وأعظم جانب في أى تغيير هو الجانب الإنسانى . والجانب الإنسانى يشمل أشياء مثل القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطموح الشخصى والتفضيلات الشخصية بالنسبة للترقى ، والقدرات الفكرية والعاطفية . وقد ينظر البعض إلى هذه العوامل على أنها عوامل غير موضوعية وبالتالي يجب إهمالها إلا أن هذه العوامل مهمة تماماً فى أى تغيير مثلها مثل أى شىء موضوعى آخر .

إن البعض يحاول إلغاء هذا الجانب الإنسانى فى أى تغيير . وهم يخشون أن قبولهم لهذا الجانب الإنسانى قد ينظر إليه على أنه ضعف إنسانى . وقد ينظرون إلى أن الجانب الإنسانى هذا قد يقلل من الفعالية الإدارية . ولكن وجهة النظر هذه خاطئة ؛ فأى تغيير له آثار إنسانية ، فإذا تجاهلناها فإنها يمكن أن تؤدى إلى كارثة .

إن عدم الاعتراف بالجانب الإنسانى يمكن أن يؤدى إلى ضياع فى المال والوقت والناس . فالمدير الذى تم تجميده أو « ركنه » سيشتعر بأسى وربما

يؤدي إنسحابه أو استقالته إلى خسارة كبيرة . إن تكلفة ذلك بالنسبة له وبالنسبة لشدة الأعصاب التي تسيطر عليه وفقدانه أهميته الذاتية قد يكون شيئاً كبيراً لا يمكن حسابه . إن التأثير السلبي لذلك على الآخرين ربما يكون ذا تكلفة كبيرة أيضاً .

وعلى ذلك فانه يجب على الإنسان الذي يحدث تغييراً يتأثر به آخرون أن يسأل نفسه السؤال التالي : ماذا كنت أفعل لو كنت مكان الذي سيتأثر بهذا التغيير ، ويحاول عمل الترتيبات اللازمة لأخذ الناس في الحسبان مع مراعاة أن توجيه أسئلة إلى أولئك الذين يعارضون التغيير عن الأسباب التي تجعلهم يعارضون غير كاف فلن يصرحوا بالأسباب .

#### ٤ - أقصى معلومات ممكنة :

يجب أن تعطى الإدارة أقصى معلومات عن التغيير . وعلى ذلك يجب إعلام العاملين بما يأتي :

( أ ) أن هناك تغييراً سيحدث على أن يحدد التغيير بالضبط .

( ب ) أن يحدد سبب التغيير بالضبط .

( ح ) كيفية تنفيذ التغيير ( على مراحل - مرحلة واحدة ) .

( د ) بيان عن تقدم التغيير أولاً بأول .

فاذا كانت المعلومات التي تصل للعاملين ناقصة ، فإن الإشاعات ستكثر ، وربما يتصورون - في غياب الحقائق - أسوأ تغييرات ممكنة ، ويرتبون عليها ترتيبات غير واقعية ، وتكون النتيجة أسوأ بكثير مما لو أعلنت الإدارة التغيير بالضبط ولماذا وكيف سيتم .



إن « إختبار الرياح » - على حد التعبير السائد - عن التغيرات التي ستحدث مستقبلاً يمكن أن تعطى إشارات مفيدة عن مستوى القبول أو الرقض لفكرة التغيير . ولكن هذه الطريقة - طريقة الاعتماد على الإشاعات - ربما تحدث ضرراً كبيراً إذا ما تصور الناس أن التغيير سيكون أكبر من الحقيقة . ولذلك فإن الإعلان المسبق للتغيير يجب أن يكون واضحاً وضح الشمس .

وعلى ذلك فعمل إعلان أو إشاعة بأن إدارة الشركة ستطبق نظام الإدارة بالأهداف إعلان ضار . وربما يكون من المفيد عمل إعلان مسبق محدد كالآتي :

سيتم إدخال نظام الإدارة بالأهداف على مستوى مدير المصانع في الشركة ومدير عام المصانع ابتداء من سبتمبر ١٩٧٦ . إن تطبيق النظام سيأخذ شهرين هما أكتوبر ونوفمبر . سيشارك كل مدير مصنع في اجتماع أهداف الفريق مع مدير عام المصانع . إن أوراق العمل الخاصة بهذه الاجتماعات موجودة طرف الأستاذ فلان لأي شخص يريد الاطلاع عليها . وبمجرد حدوث التغيير فإن أقصى معلومات ممكنة يجب توزيعها لأن معارضة التغيير ستقل إذا فهم الناس أهداف التغيير وطرقه ومزاياه ومشكلاته الجديدة .

##### ٥ - التركيز على المجموعة :

إن تدريب المدير في عزله لا يأتي عادة بفوائد كبيرة ولكن تدريب المدير في مجموعته التي يعمل بها ستجعل منه مديراً أكثر فاعلية حيث الأفكار لتبادل تكون « أفكار المجموعة » . وعلى ذلك فإنه من الضروري عند وضع الأهداف أن يتم ذلك باشتراك مجموعة المرعوسين التابعين لرئيس واحد مع بعضهم البعض ومع رئيسهم فالعلاقة الثنائية بين رئيس ومرعوس غير كافية ؛ لأنه من الضروري معرفة تصور الكل داخل هذا الهرم التنظيمي الصغير .

إن التركيز على المجموعة معناه « الاشتراك في الإدارة » . وبالرغم من المفاهيم المختلفة للاشتراك في الإدارة فإن المقصود بالطبع هو حق المرءوس في أن يقول رأيه وأن يؤخذ رأيه في الاعتبار ، ولكن من الطبيعي ليس هناك من ضمان في أن ما يقوله سينفذ . على أن نجاح الاشتراك في الإدارة يتوقف على الدرجة التي يكون الناس فيها صادقين ومخلصين . وليس من الممكن البدء في نظام الاشتراك في الإدارة فجأة بعد أن كانت الإدارة ديكتاتورية ، فلن يصدق المرءوسون هذا الاتجاه الجديد إلا بعد فترة من الزمن قد تطول وقد تقصر حسب الأحوال .

إن نجاح عملية الاشتراك في الإدارة هذه تتطلب خدأً أدنى من الثقة ، وخدأً أدنى من المهارة في التنفيذ، وخدأً أدنى من الاستعداد للتغيير وقبوله . وقد يعتبر من نافلة القول أن المدير يجب ألا يستخدم المشاركة في الإدارة إذا كان قد قرر تنفيذ خطة معينة ، فبالإضافة إلى أن ذلك ليس من الأمانة في شيء ، فإنه أيضاً نوع من « الضحك على الذقون » الذي سريعا ما ينكشف أمره ويفقد المدير فعاليته تبعاً لذلك .

## ٦ - التركيز على النتائج :

إن التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للإدارة بالأهداف . فإذا تم وضع مجالات النتائج خطأ أو وضع مقاييس خطأ للنتائج ، فإن كل شيء آخر سينهار .

إن المشكلة هنا أن معظم الناس حتى الآن يفكرون في الأعمال أو الأنشطة التي يقومون بها . وإذا طلب منهم ذكر النتائج المتوقعة منهم ، فإنهم يذكرون عادة الأعمال أو الأنشطة التي يقومون بها .

إسأل نفسك السؤال الآتي :

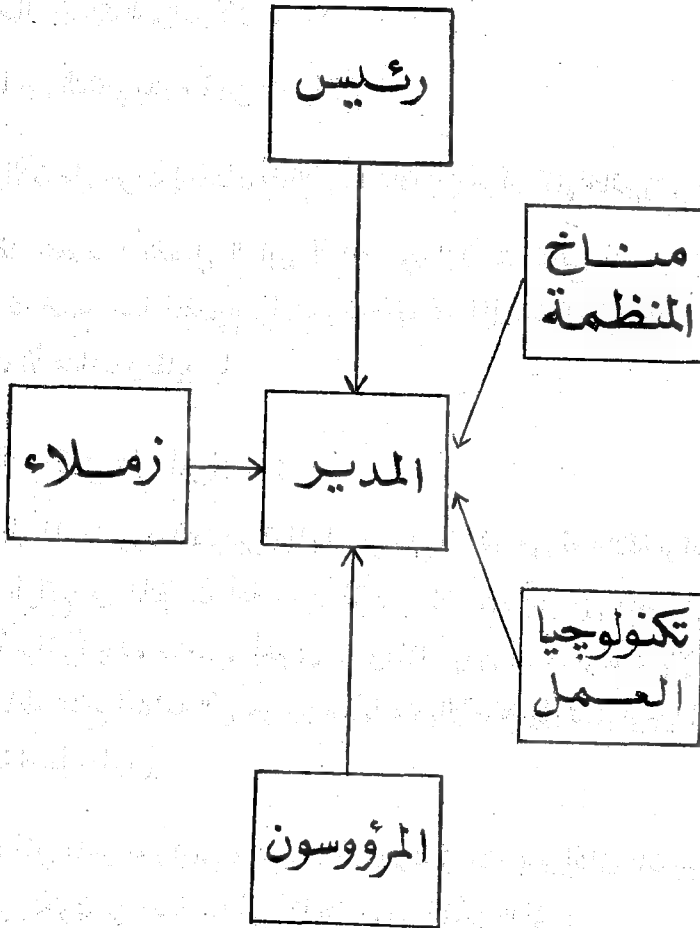
ما هي النتائج المتوقعة من منصبك ؟

والآن هل حوت إجابتك أعمالاً (مدخلات) أو أن كلها نتائج (مخرجات) لقد خصصنا الفصل السابق لأمثلة عن مجالات نتائج لمناصب إدارية مختلفة لتوضيح هذا المفهوم وللإسترشاد به في الممارسة العملية عند وضع مجالات الأهداف ومقاييسها .

#### ٧- التركيز على الموقف :

ينظر المستشارون التقليديون إلى المدير على أنه شخص له علاقة برئيسه ، ولكن الواقع في المنظمات أعقد من ذلك . إن منصب كل مدير مرتبط ارتباطاً مباشراً بعدة مناصب أخرى : زملائه ومن في مستواه ، بالإضافة إلى ارتباطه بمناخ المنظمة التي هو جزء منها ، وبالإضافة إلى تكنولوجيا العمل (طريقة العمل ذاتها) .

إن كل مدير له رئيس وله مرءوسون وله زملاء ، وبالتالي فإن موقف أى مدير يتكون من خمسة عناصر كما يتضح من الشكل التالي :



إن المدير هو جزء من شبكة من العلاقات مع آخرين ومع التكنولوجيا والمنظمة .

وعلى ذلك فإن « الإدارة بالأهداف » يجب أن تأخذ في الحسبان الموقف الذي يعيش فيه كل مدير ويجب ربط كل ذلك ببعضه ببعض (١) .

( ١ ) للتوسع في ذلك راجع للمؤلف : المدير الفعال .

## ٨- نقط الإدخال السليمة :

نظرياً هناك أربعة نقاط لإدخال الإدارة بالأهداف :

( أ ) الإدارة العليا .

( ب ) الإدارة الوسطى . .

( ح ) قطاع / قسم .

( د ) خط الإشراف الأول .

وفيما يلي معالجة كل نقطة إدخال على حدة على التوالى :

( أ ) الإدارة العليا : ليس بالضرورة أن يشمل فريق الإدارة العليا ( وزير - رئيس مجلس الإدارة أو نوابه ) . فقد يكون مدير قطاع ومرعوسين . والسؤال الآن : متى يمكن أن يؤخذ قطاع لتطبيق فيه الإدارة بالأهداف . والإجابة عن السؤال هنا هي إذا كان هذا القطاع يتمتع بقدر كبير من الاستقلالية . ولا يكفي أن يكون مركز ربحية . إن هذا المستوى يجب أن تكون له المعلومات والسياسات والإجراءات ونظم العاملين الخاصة به . ليس هناك من شك أن أعلى مستوى هو أحسن بداية .

إن مكاتب الاستشارات المحترمة التى تهتم بالجودة تصر على أن تكون البداية من اعلى . المهم أن المقصود بالبداية من أعلى أن فريق الإدارة العليا لا يقول للإدارة الأقل كيف يعملون .

( ب ) الإدارة الوسطى : يمكن البدء بالإدارة الوسطى على أساس ألا يزيد تأخير البدء بفريق الإدارة العليا أكثر من ستة شهور وهى المدة ( الأهداف )

اللازمة لربط الأهداف بعضها ببعض إلا إذا كانت الإدارة العليا فاهمة تماماً للنظام وتريد للإدارة الوسطى أن تصل إلى مستوى معين من المعرفة .

( ح ) قطاع / قسم : يمكن البدء بقسم إذا كان يمثل الدراسة أو عينة منها بشرط ألا تزيد على ستة أشهر وبعدها يتم تقديم تقرير ويتخذ قرار باستكمال الدراسة أو إلغائها .

( د ) المستوى الإشرافي الأول : يجب عدم البدء بهذا المستوى على الإطلاق لأنه يسبب صراعات وأنواعاً كثيرة من عدم الاهتمام لا داعي لها .

#### ٩ - معدل ملائم للتغيير :

من الخطأ إحداث تغيير كبير بسرعة ، ولذلك فمن الضروري أن تستوعب الإدارة العليا الفكرة بسرعة على أن يأخذ التنفيذ مجراه ببطء نسبي بدلا من أن تأخذ الإدارة العليا وقتها في استيعاب الفكرة ثم تقرر تكوين فريق للتنفيذ على وجه السرعة .

إن معدل التغيير يتأثر بعدة اعتبارات :

- أهمية الوقت .
- المزايا التي تعود من السرعة .
- العادات الماضية .
- علاقة السرعة بزيادة معارضة التغيير .
- ربط التغييرات بعضها ببعض .

على أن هناك جدلاً كبيراً بين محبذى التغيير البطيء ومحبذى التغيير السريع (التغيير بطريقة الزلزال) :

فمحبذو التغيير البطيء يذكرون الفوائد الآتية :

- ينتج معارضة أقل .
  - يسمح بالقبول التدريجى .
  - ينظر إلى التغيير وكأنه نوع من النمو الطبيعى .
  - يسمح بتفهم أكبر .
  - يسمح بالحصول على المهارات اللازمة .
  - يربط التغييرات بعضها ببعض .
  - يسمح بعمل تعديلات فى التغييرات الجديدة أولاً بأول .
- أما محبذو التغيير السريع فيذكرون الفوائد الآتية :
- وقت أقل للوصول إلى الحالة النموذجية .
  - وقت أقل للتكيف .
  - تغيير واحد فقط يكون هو المطلوب .
  - انطباع بالثقة والحزم .

#### ١- أداة إدخال النظام :

إن الطريقة التقليدية فى إدخال الإدارة بالأهداف هى عمل برنامج يشمل مجموعة محاضرات حيث يشرح المستشار الطريقة التى ستتم فى عمل النظام وفى تطبيقه . ولكننا نقترح أداة إدخال أقوى . يبدل فيها المدبرون

والمستشار الخارجى أدواراً قوية : عدة برامج « تدريبية » : لكل برنامج هدف معين ، محدداً نوع المشاركين ومدته .

ونظراً لأهمية أداة ادخال النظام فاننا سنخصص الفصل القادم لكيفية « تبنى » نظام الادارة بالأهداف والنتائج .



## تقييم الفصل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الإجابة على الأسئلة الآتية :

١ - هل يمكن ادخال الإدارة بالأهداف والنتائج بموجب قرار من رئيس الشركة أى قبل تدوين التليج ؟ لماذا .

٢ - هل من الحكمة أن تعطى المريض دواء لم يطلبه أم أن الأفضل هو أن يشعر المريض بمرض ويسألك عن كيفية علاج المرض ؟ ما علاقة هذا بالإدارة بالأهداف والنتائج ؟

٣ - ما هى الحكمة من إعطاء أقصى معلومات للعاملين عند البدء فى تطبيق الإدارة بالأهداف ؟

٤ - هل تعتقد أن برامج التدريب الإدارى التقليدية ( التى يذهب إليها مدير من هنا ومدير من هناك ) برامج فعالة ؟

٥ - هل يمكن أن يتم إدخال نظام الإدارة بالأهداف دون الدعم الفكرى والقلبي للإدارة الأعلى ؟ لماذا ؟

٦ - ما هو معدل التغيير الملائم : خطوة بخطوة أم منهج الزلزال فى التغيير ؟ لماذا ؟

Case No. 1000

The following is a list of the names of the persons who have been convicted of the crime of murder in the State of New York, from the year 1800 to the present time.

1. John Brown, executed by hanging, 1859.

2. William Miller, executed by hanging, 1860.

3. James Smith, executed by hanging, 1861.

4. John Doe, executed by hanging, 1862.

5. John Doe, executed by hanging, 1863.

6. John Doe, executed by hanging, 1864.

7. John Doe, executed by hanging, 1865.

8. John Doe, executed by hanging, 1866.

9. John Doe, executed by hanging, 1867.

## كيفية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنائج

أهداف هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

- \* تفهم القارئ للبداية الفعالة في ادخال نظام الادارة بالأهداف والنتائج
- \* استيعاب القارئ للحقيقة الثابتة بأن الادارة بالأهداف ليست نظاما سهلا
- \* استيعاب القارئ للمراحل العقالة في « بنى » نظام الادارة بالأهداف والنتائج

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فإن خطة هذا الفصل هي دراسة  
الموضوعات الآتية :

- \* البداية الفعالة للإدارة بالأهداف والنتائج |  
إتخاذ القرار .
- \* الإدارة بالأهداف والنتائج لا يمكن تعلمها ذاتياً  
المرحلة الأولى : سمنار أهداف المدير .
- \* المرحلة الثانية : سمنار أهداف الفريق  
المرحلة الثالثة : إجتماع مناقشة أهداف المدير  
( كل مدير مع رئيسه ) .
- \* المرحلة الرابعة : إجتماع إقرار أهداف المنظمة  
واستراتيجيتها .
- \* تدريب أخصائين للإدارة بالأهداف والنتائج .

## البداية الفعّالة للإدارة بالأهداف والنتائج

إن الطريقة التي تبدأ بها الإدارة بالأهداف تحدد النهاية التي تنتهي إليها . فإذا أمكن الحصول على الدعم القلبي والفكري للمديرين على كافة المستويات فإن معنى ذلك أن مشكلات التطبيق سيتمكن التغلب عليها . إن الدعم القلبي والفكري للنظام لا بد وأن يكتسب بذكاء وأمانة . فالذكاء ضروري لعدم الوقوع في أخطاء أو تصرفات غير ملائمة ؛ لأن المعارضة أو العداء في المنظمة قد يكون رد فعل لتصرف خاطيء من الإدارة الأعلى . وبدون الأمانة لا توجد ثقة . . . . وبدون ثقة لا يمكن إحداث تغيير .

ولا يمكن أن يتم الحصول على الدعم القلبي والفكري للإدارة بالأهداف والنتائج بالكلام أو بالإشتراك الصوري . وعلى ذلك فإنه يجب ألا يسأل المديرون فيما إذا كان نظام الإدارة بالأهداف ممكن تطبيقه إذا لم يستطع الناس أن يقولوا « غير ممكن » . يجب ألا يسأل أى مدير عن رأيه إذا كان رئيسه قد اتخذ قراراً في الموضوع . فبالأمانة فقط يمكن الحصول على الدعم القلبي والفكري أو ببساطة الإلتزام بالنجاح الفكرة .

ولتحقيق الدعم الفكري والقلبي للإدارة بالأهداف يجب أن تكون البداية حصراً للواقع الفعلي للمنظمة (الشركة) في صورة أرقام ، وحصراً للمشكلات الموجودة الفنية والسلوكية والإدارية والتنظيمية والمالية . . . إلخ وإيضاح كيف يمكن لنظام الإدارة بالأهداف أن يتغلب على تلك المعوقات .

إن معاشية الناس للمشكلات وتطلعهم نحو مستقبل أفضل وإمكانية تحقيق ذلك دون تضحية كبيرة مسألة أساسية ونقطة إنطلاق في إقرار

الأخذ بالنظام ، ولذلك فمن الضروري حضور « سمنار » التهيئة الفكرية للادارة بالأهداف والنتائج .

إن ندوة مناقشة الإدارة بالأهداف والنتائج التي سيعترب عليها اتخاذ قرار بتطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنتائج لابد وأن تشمل المناقشة في الموضوعات الآتية :

أولاً : دراسة ومناقشة الصورة الحالية : ( « ورقة عمل » بالأرقام والمؤشرات كلما أمكن ) عن :

\* الأداء ( الإنتاج - الإنتاجية - الابتكار - الجودة . . )  
■ الأهداف .

\* نتائج المديرين ( وتداخل الاختصاصات عن تحقيق نتائج ) .

\* التنظيم .

\* الاتصالات .

\* المناخ السائد .

\* التطوير والتدريب .

\* وقت المديرين .

\* نظم المعلومات .

\* التقييم والحوافز .

وذلك في ضوء ورقة الاسئلة بعنوان : هل تحتاج إلى إدارة بالأهداف والنتائج ؟ التي توجد في نهاية هذا الكتاب .

ثانياً - مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج ومزاياها وامكانية تطبيقها  
\* مفهرم الإدارة بالأهداف والنتائج .

- \* المزايا التي يمكن أن تعود على الشركة من تطبيق النظام والمشكلات التي يمكن أن تواجهها الشركة أو المنظمة .
- \* النظم المدعمة للإدارة بالأهداف والنتائج .
- \* مقومات نجاح نظام الإدارة بالأهداف والنتائج .
- \* الإجراءات التنفيذية لتطبيق النظام في حالة إقراره ودرجة الإيقاع في إدخال النظام .

وقد يكون مناسباً - بالنسبة للموضوع الثاني للندوة - توزيع مادة مطبوعة على غرار المادة الواردة بهذا الكتاب والتي تشمل مجموعة الأسئلة : هل تحتاج إلى إدارة بالأهداف والنتائج ؟ قرر بنفسك حيث ستكون تلك المادة العلمية والأسئلة بمثابة ورقة عمل للمناقشات في هذه الندوة : ندوة التهيئة الفكرية للإدارة بالأهداف والنتائج . ومن المتصور أن تأخذ هذه الندوة ثلاث جلسات ( ٩ ساعات ) .

### الإدارة بالأهداف والنتائج لا يمكن تعلمها ذاتياً

الإدارة بالأهداف والنتائج لا يمكن تعلمها ذاتياً . فبالرغم من أن مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج يبدو واضحاً وسهلاً في التطبيق ، فإن تعلم مهارة جديدة أصعب من العمل ذاته . فوضع مجالات نتائج لكل منصب ووضع مقاييس لكل مجال نتيجة ووضع تلك المجالات والمقاييس في شكل أهداف للمناصب ليس مسألة سهلة ، لاسيما إذا كان المطلوب ربط هذه المناصب بعضها ببعض أفقياً ورأسياً . . . ولا سيما إذا كان المطلوب أيضاً دراسة المعلومات المطلوب وصولها ومصادر الحصول عليها . . . إلخ .

لقد أثبتت التجارب أن الشركات التي طبقت نظام الإدارة بالأهداف اكتشفت أن تطبيق النظام ليس أمراً سهلاً وأنه لا يمكن أن يطلب إلى المديرين

البدء في تطبيق النظام حتى لو كانوا متحمسين . فحسن النية لا يكفي والتحمس في تطبيق النظام في حد ذاته لا يكفي . إن أى مدير تعود على الإدارة بالنشاط ورد الفعل ، سيجد صعوبة في الإدارة بالأهداف والنتائج في أول الأمر . قد يكون من السهل على أى مدير أن يضع بعض مجالات الفاعلية لمنصبه ، ولكنه لن يستطيع أن يضعها كلها . . وإذا وضع مجالات الفاعلية فانه لن يستطيع بسهولة أن يتعرف على المقاييس والمعايير الملائمة والدقيقة .

وقد يعتقد البعض أن حضور البرامج التدريبية التقليدية ( شخص من هنا وشخص من هناك ) أسلوب فعال لتكوين المديرين والخبراء القادرين على تنفيذ نظام الإدارة بالأهداف والنتائج . .

إن تدريب المديرين والخبراء على الإدارة بالأهداف والنتائج يجب أن يركز على عمل المدير أثناء الوظيفة ذاتها . . عمل الخبير أثناء الوظيفة .

ربما تكون هناك برامج مساعدة لإيضاح مفاهيم الإدارة بالأهداف والنتائج ولكنها ستقف عند مستوى الإيضاح على أحسن تقدير . إن البرنامج التدريبي يجب أن يصمم على أساس فردى وليس على أساس مجموعة غير مرتبطة بعضها ببعض . إن الفرد المطلوب تدريبه يجب أن يمارس مشكلات الإدارة بالأهداف والنتائج في وظيفته في ضوء ظروف رؤسائه وزملائه . . وظروف شركته أو منظمته ومناخها العام . وعلى ذلك فالتركيز في برامج التدريب يجب أن يكون على الفرد وليس على المجموعة . ومن الضروري ألا يغيب عن البال أن هدف الإدارة بالأهداف والنتائج هو تحسين عملية الإدارة .

وفى ما يلى بيان بالمراحل الفعالة فى « تبني » النظام .



## المرحلة الأولى : « سمنار » أهداف المدير

يجب أن يتعلم المديرون نظام الإدارة بالأهداف قبل أن يطالبوا بتطبيقه .  
ومن أجل ذلك فإن الخطوة الأولى في تطبيق النظام هو أن يحضر المديرون  
في المنظمة « سمنار » Seminar أهداف المدير<sup>(١)</sup> .

إن هدف « سمنار » أهداف المدير عرض موضوع الإدارة بالأهداف  
والنتائج بالإضافة إلى :

- ( أ ) توضيح مدى ملاءمة فاعلية المدير الحالية .
- ( ب ) التدريب على وضع مجالات النتائج ومقاييس كل مجال نتيجة .
- ( ج ) التدريب على وضع الأهداف ( إعطاء بعد زمني وتكاليفي  
لمجالات النتائج ومقاييسها ) .
- ( د ) طريقة إدخال النظام وزيادة فاعليته .

مدة هذا « السمنار » خمسة أيام : يومين محاضرات ومناقشات وثلاثة  
أيام دراسة معمّلية .

يتكون « السمنار » من مجموعات : كل مجموعة لا تقل عن أربعة  
أشخاص ولا تزيد عن ٨ أشخاص . إن كل مجموعة أو فريق يتكون من  
مديرين ليست بينهم علاقات رئاسية . ومعظم وقت المديرين في هذا « السمنار »  
يقضونه بالعمل معاً ( ثلاثة أيام ) ويعتبر هذا الكتاب المادة الخام التي يعتمد  
عليها هذا السمنار وذلك بالإضافة إلى « الزيارة الثانية إلى المدير الفعال » .

إن « السمنار » يركز على الفاعلية الإدارية كقضية رئيسية للإدارة .

---

( ١ ) ربما يكون من المناسب هنا توزيع مادة علمية على غرار ما ورد في كتابنا : الزيارة  
الثانية إلى المدير الفعال ( طبعة ١٩٧٦ )

وتقضى كل مجموعة يوماً كاملاً للوصول إلى اتفاق حول مجالات نتائج كل عضو في المجموعة . إن معظم المديرين بعد انتهاء هذا اليوم سيكتشفون أن هناك إمكانيات وفرصاً كامنة في وظيفتهم لم يدركوها من قبل .

ومن المفضل جداً أن يتم هذا « السمنار » خارج مقر المنظمة ويشترك فيه حوالى ١٠ - ١٥ ٪ من العاملين بالشركة . فشركة عدد موظفيها ١٠٠٠ موظف يجب أن يحضر « السمنار » ١٠٠ شخص على الأقل . ومن الأهمية بمكان أن يحضر رئيس الشركة جلسة الافتتاح ولمدة ساعتين في اليوم الأخير من السمنار وذلك للحصول على وجهات نظر الحاضرين في فرص وإمكانية تطبيق النظام .

#### الأسئلة التي تثار في « السمنار » :

يوزع على كل شخص من الحاضرين في السمنار قائمة الأسئلة الآتية والتي يكون من المفروض على كل شخص في السمنار أن يجيب عنها :

- ١ - ما هي مجالات النتائج الخاصة بمنصبى الآن ؟ .
- ٢ - هل يجب أن أحاول تغيير مجالات النتائج الخاصة بمنصبى ؟ .
- ٣ - ما هي مقاييس النتائج الخاصة بمنصبى ؟ .
- ٤ - ما هي أهداف منصبى ؟ .
- ٥ - كيف أحسن من فاعلية رئيسى ؟ .
- ٦ - كيف أحسن من فاعلية زملائى ؟ .
- ٧ - كيف أحسن من فاعلية مرءوسى ؟ .
- ٨ - ما الذى يجب أن أفعله ؟ وما الذى يجب أن يفعله غيرى ؟ .
- ٩ - كيف أدير وقى ؟ .

١٠ - هل أتخذ قرارات ؟ ( قائمة بالقرارات التي اتخذتها أو التي سأأخذها ) .

١١ - هل أغير وظيفتي ؟ .

١٢ - ما هو مستقبلي ؟ . ( عشر سنوات من الآن ) .

١٣ - ما الذي يمكنني أن أفعله الآن ؟ أولويات .

وفيما يلي جدول زمني للسمنار الأول وموضوعاته .

اليوم الأول : ماهية وأهمية الإدارة بالأهداف والنتائج ( محاضرة ومناقشات ) .

- الإدارة بالنشاط ورد الفعل .

- الاختناقات الادارية .

- مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج .

- مزايا الإدارة بالأهداف والنتائج .

- مقومات نجاح نظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

اليوم الثاني : مجالات النتائج ومقاييس لكل مجال نتيجة ( الأصول والأسس العلمية ) لبعض مناصب الحاضرين في شكل محاضرة ومناقشات .

اليوم الثالث : التدريب على وضع مجالات نتائج ومقاييس لكل مجال نتيجة ( جماعات عمل ) ٤ - ٨ أشخاص .

اليوم الرابع : استكمال جماعات العمل ( ٤ - ٨ اشخاص ) .

اليوم الخامس : وضع الأهداف لكل مدير ( جماعات عمل ٤ - ٨ اشخاص ) .

## المرحلة الثانية : سمنار أهداف الفريق

في هذا السمنار يكون التركيز على أهداف المدير مع مرءوسيه في شكل فريق ولذلك يسمى هذا السمنار سمنار أهداف الفريق . إن المقصود هنا هو أن يجتمع الرئيس ومرءوسوه كما يجتمع رئيس فريق الكرة مع أعضاء الفريق لتدارس الموقف .

وعلى ذلك فإن هدف هذا السمنار هو تكوين روح الفريق بحيث يستطيع كل شخص في الفريق أن يقول للآخر المشكلات الموجودة والفرص المتاحة وكيفية التحسين دون حساسية تماماً كما في فريق كرة القدم .

مدة هذا « السمنار » أربعة أيام حيث يجتمع كل مدير ومرءوسيه ليناقشوا أهدافهم ويقرروا أنسب الطرق للعمل معاً . إن التركيز في هذا السمنار ليس على الصفات الشخصية ولا على الأخطاء ولكن التركيز على زيادة فاعلية المديرين وزيادة فاعلية الإدارة ككل ( التي يمثلها المدير الرئيس في هذا السمنار ) .

على أنه من الأهمية بمكان القول إن ساعات العمل المطلوبة قبل هذا السمنار هي حوالي ١٥ - ٢٠ ساعة عمل في المنزل لتجهيز ما يأتي :

- مجالات نتائج المدير ذاته .
- مجالات نتائج الإدارة ككل .
- مقاييس كل مجال نتيجة على حدة .

- الوضع الحالي ( بالنسبة لكل مجال نتيجة ) .
- تصورات عن طرق تحسين الوضع الحالي سواء بالنسبة للهيكل التنظيمي أو بالنسبة للوائح العاملين أو اللوائح المالية . . إلخ .
- وبطبيعة الحال يتم توزيع « أوراق عمل » لكل مدير على حدة وكذلك عن نظم تدفق المعلومات قبل هذا الاجتماع بحوالى ٤ أسابيع .
- إن المتوقع أن ينتهى الحاضرون فى هذا السمنار إلى إقرار ما يأتى :
- أهداف الإدارة ككل ( بشكل كمى قابل للقياس ) .
- أهداف المديرين داخل هذه الإدارة ( بشكل كمى قابل للقياس ) .
- خطة التحسين المطلوبة فى :
- الهيكل التنظيمي للإدارة ( وليس للمنظمة ككل )
- لوائح العاملين / الأجور والمكافآت والترقيات . إلخ
- اللوائح المالية .
- نظم تدفق المعلومات .
- ويحضر هذا السمنار المستشار الخارجى الذى يساعد فى تطبيق النظام .
- وفىما يلى جدول زمنى للسمنار الثانى وموضوعاته :
- اليوم الأول : مناقشات دائرة مستديرة حول مجالات النتائج للإدارة ككل ( الإدارة التى يرأسها المدير ) .
- اليوم الثانى : مناقشات دائرة مستديرة : مجالات النتائج لكل مدير وعلاقتها بمجالات نتائج الإدارة ككل .
- ( الاهداف )

تابع اليوم الثانى : ملاحظات المستشار الخارجى وتلخيص المدير رئيس السمنار .

اليوم الثالث : إتخاذ قرار حول أهداف الإدارة ( إضافة أبعاد زمنية وتكاليفية لمجالات النتائج ) .

اليوم الرابع : مناقشة دائرة مستمرة حول التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف التى تقرر فى اليوم السابق :

— فى الهيكل التنظيمى ( للإدارة ) .

— فى لوائح العاملين .

— فى اللوائح المالية .

— فى /نظم تدفق المعلومات لمراكز المسئولية .

ومن المقترح ألا يتم إتخاذ القرارات إلا بعد موافقة إجماعية وإذا كانت هناك وجهات نظر معارضة وفشل الرئيس فى التوصل إلى موافقة إجماعية فربما يتطلب الأمر الإعتماد على التصويت السرى للحصول على رأى الأغلبية حول الاختلافات التى تظهر . وفى جميع الأحوال يجب أن يدار هذا السمنار بطريقة ديمقراطية أى السماح باشتراك حقيقى لعرض وجهات النظر المخالفة والامات نظام الإدارة بالأهداف قبل أن يولد .

المرحلة الثالثة : اجتماع مناقشة أهداف المدير ( كل

مدير مع رئيسه )

فى هذه المرحلة يجتمع كل مدير مع رئيسه بقصد :

— مناقشة مجالات نتائج المدير فى ضوء أهداف الإدارة .

— مناقشة المقاييس لكل مجال نتيجة .

— مناقشة المعوقات والتحسينات المطلوبة والمساهمة المطلوبة  
من الرئيس .

— إقرار الأهداف المتوقعة من المدير (من رئيسه) .

ويكون هذا الاجتماع بعد حوالى ١٠ - ١٥ ساعة عمل فى المنزل لتحضير أوراق عمل للاجتماع . وربما يطلب كل مدير المعونة من خبير الإدارة بالأهداف الذى يعمل مع مستشار الإدارة بالأهداف والذى تستعين به المنظمة .

إن هذا الاجتماع غالباً ما يكون فى حجرة رئيس المدير أو فى قاعة اجتماعات ويكون مدته حوالى ٤ ساعات تقريباً .

المرحلة الرابعة : وضع أهداف المنظمة ككل  
واستراتيجيتها .

بعد أن يشترك المديرون - أعضاء الإدارة العليا - فى سمنار أهداف المديرين وفى سمنار أهداف الإدارات وفى اجتماع مناقشة أهداف المديرين فإنه يصبح من الممكن الآن وضع أهداف استراتيجية على مستوى المنظمة ككل . فمن المهم تحسين الإدارة التى تمسك بدفة السفينة قبل تحسين الإدارة التى تمسك البوفيه . فإذا كان رب البيت بالدف ضارباً فشيمة أهل البيت كلهم الرقص .

إن الهدف من هذا الاجتماع هو إقرار :

— فلسفة لإدارة المنظمة ككل .

— هيكل تنظيمي نموذجي على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج وليس مجرد مربعات .

— استراتيجية للتطوير والتدريب الإداري .

— العلاقات مع الحكومة .

— أهداف طويلة الأجل ( خمس سنوات مثلاً ) .

— سياسة توظيف .

— سياسة منتجات وخدمات .

وبطبيعة الحال تختلف هذه الأمور من منظمة إلى أخرى كما أنه من المتصور أن تبدأ الجلسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية :

— ما هو الوضع الحالي .

— ما هي نقاط الضعف والقصور في الوضع الحالي .

— هل من مستقبل أفضل ؟ .

— ما هي المعوقات ؟ والمشكلات ؟ والفرص المتاحة ؟ .

— كيف نصل إلى مستقبل أفضل بالأرقام وبأبعاد زمنية ؟ .



## ملخص مراحل تطبيق ( بنفي ) الإدارة بالأهداف والنتائج

رقم المرحلة	اسم المرحلة	مصممة لتحسين	النتائج الأولية	مدة المرحلة	المبتدئون
١	ممتاز أهداف المدير	فاعلية المديرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>* إدراك المدير لمحددات فاعليته</li> <li>* زيادة مرونة المدير</li> <li>* حماس المدير</li> <li>* وضع أهداف مبدئية للمدير</li> </ul>	٥ أيام	كل مدير ابتداء من أعلى مدير حتى أدنى مدير ، من ١٢ شخصاً حتى ٣٩ شخصاً في كل . مرة بحيث لا يكون بين المديرين في المجموعة الواحدة أية أشخاص تربطهم علاقات رئاسية مناسباتية .
٢	ممتاز (أهداف الفريق) .	روح الفريق ( بين المدير ومروسيه ) .	<ul style="list-style-type: none"> <li>* وضع أهداف الإدارة (الفريق)</li> <li>* تحسين الهيكل التنظيمي والوسائل</li> <li>* وتنظيم تدفق المعلومات</li> </ul>	٤ أيام	كل فريق إدارة أو مدير مع مجموعة مروسيه كلهم كل . المديرين يذهبون مرة مع رؤسائهم كمرورين ومرة مع مروسيهم كمرورين .
٣	إتباع مناقشة أهداف المدير	وضع أهداف المديرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>* إعداد أهداف المديرين .</li> <li>* رفع للموقات بين المدير ومروسيه</li> <li>* إقامة علاقات إيجابية</li> </ul>	نصف يوم	كل مدير مع مروسيه واحفظ فقط
٤	إتباع اقراء أهداف المنظمة استراتيجيتها	تحسين الأهداف والتقييم والنظم	<ul style="list-style-type: none"> <li>* تدعيم المشكلات التطبيقية</li> <li>* دراسة السياسات والاستراتيجيات</li> </ul>	٣ أيام	الإدارة العليا ( مجلس الإدارة )

## تدريب أخصائيين للإدارة بالأهداف والنتائج

مهام أخصائي الإدارة بالأهداف والنتائج :

إن أخصائي الإدارة بالأهداف والنتائج يجب أن يكون قادراً على القيام بالمهام الآتية :

١ - وضع مجالات نتائج لكل المناصب الإدارية في مختلف الوحدات الإدارية التي يمكن أن يعمل فيها .

٢ - اقتراح معايير الأداء الملائمة لكل مجال نتيجة من مجالات النتائج .  
وهذه تعتمد على البحث في الكتب والمراجع أكثر من اعتمادها على التذكر .

٣ - صياغة النتائج أو الأهداف المطلوبة في شكل قابل للقياس محدد بزمن .

٤ - توضيح الفرق بين « مجالات النتائج » أو « الأهداف » وبين الأنشطة سواء في كتابة بطاقات النتائج أو بطاقات التوصيف للمناصب على أساس النتائج .

٥ - معرفة المعلومات المطلوبة لكل مجال نتيجة ولا سيما فيما يتعلق بالرقابة بالميزانيات والمحاسبة الإدارية ومعرفة مصادر تلك المعلومات وكيفية تبويبها .

٦ - كتابة « دليل الإدارة بالأهداف » من حيث التصميم والإخراج والصياغة واللغة. دليل الإدارة عبارة عن النماذج المطلوبة في تطبيق النظام « ولا سيما فيما يتعلق بتحليل نتائج مختلف المناصب الإدارية .

٧ - فن المقابلة والمناقشة مع مختلف المديرين وعمل تلخيص للمقابلات باعتبار أن الخبرة هو الساعد الأمين للمدير دون أن يشعره بذلك .

٨ - وضع خطط التحسينات سواء بالنسبة لتصميم الهياكل التنظيمية وتحسينات في اللوائح المالية ولوائح شئون العاملين ( المكافآت والترقيات ... إلخ ) ونظم تصميم وتدقيق المعلومات .

#### موضوعات البرنامج التدريبي :

وعلى ذلك فان موضوعات البرنامج التدريبي يجب أن تشمل ما يأتي كد أدنى :

١ - وضع مجالات نتائج لكل المناصب الإدارية .

٢ - معايير الأداء الملائمة لكل مجال نتيجة .

٣ - صياغة الأهداف لكل منصب إداري .

٤ - التمييز بين « مجالات النتائج » وبين الأنشطة .

■ - المعلومات المطلوبة لكل مجال نتيجة .

٦ - فن المقابلة والمناقشة وكتابة التقارير .

٧ - وضع خطط التحسينات :

- في الهيكل التنظيمي ( أصول التنظيم ومشاكل إعادة التنظيم ) .

- في اللوائح ( المالية والعاملين ... إلخ ) .

- في نظم المعلومات .

- ٨ - دليل إدارة بالأهداف .
- وذلك بالإضافة إلى تهيئة فكرية عن الإدارة بالأهداف والنتائج تشمل :
- ٩ - الإدارة بالنشاط ورد الفعل .
- ١٠ - مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج .
- ١١ - مزايا الإدارة بالأهداف والنتائج .
- ١٢ - مقومات نجاح الإدارة بالأهداف والنتائج .
- ١٣ - تجارب الشركات التي طبقت الإدارة بالأهداف والنتائج .
- ١٤ - المدخل الفعال لتطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج .
- ١٥ - مشاهدة سمنارات تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج .
- وبطبيعة الحال يختلف الوقت اللازم لكل خبير طبقاً لاحتياجات كل متدرب وخلفيته العلمية والعملية وللاسترشاد فانه يمكن القول إن ١٢٠ ساعة عمل قد تكفي لتغطية الموضوع على أن توزع الساعات كالآتي :

محاضرات	١٢ ساعة
مناقشات مرتبطة بالمحاضرات	٢٤ ساعة
العمل في مجموعات	٢٤ ساعة
مشروعات فردية	٤٨ ساعة
مشاهدة سمنارات تطبيق النظام	١٢ ساعة
	<u>١٢٠ ساعة</u>

على أنه لا يعتبر أن المتدرب قد أصبح خبيراً إلا إذا استطاع أن يعد بمفرده ورقة عمل عن « دليل إدارة بالأهداف » للشركة ككل كنقطة انطلاق ؛ يوضع للمناقشة من جانب المديرين .

## تقييم الفصل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الإجابة على الأسئلة الآتية :

- ١ - ما معنى قولنا إن الطريقة التي تبدأ بها الإدارة بالأهداف والنتائج تحدد النهاية التي تنتهي إليها ؟
- ٢ - كيف يمكن تحقيق الدعم الفكري والقلبي للإدارة بالأهداف والنتائج ؟
- ٣ - هل يمكن تعلم الإدارة بالأهداف والنتائج ذاتيا ؟
- ٤ - من الذى يطبق الإدارة بالأهداف فى الشركة : المديرون فيها أم المستشار الخارجى ؟ ما هو دور المستشار الخارجى بالضبط ؟
- - اذكر المراحل الفعالة لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ؟
- ٦ - ضع جدولاً زمنياً بموضوعات السمنار الأول : سمنار أهداف المدير ؟
- ٧ - ضع جدولاً زمنياً بموضوعات سمنار أهداف الفريق .
- ٨ - ضع تصوراً عن جدول أعمال لإجتماع مناقشة أهداف المدير .
- ٩ - ما هى مهمة إخصائى الإدارة بالأهداف والنتائج . ضع تصوراً عن الموضوعات التى يجب أن يحويها برنامج تدريبى لتخريج إخصائين فى الإدارة بالأهداف والنتائج .

## Spring 2000

10-10-00 10:00 AM - 10:15 AM - 10:30 AM - 10:45 AM - 11:00 AM

11-10-00 10:00 AM - 10:15 AM - 10:30 AM - 10:45 AM - 11:00 AM

12-10-00 10:00 AM - 10:15 AM - 10:30 AM - 10:45 AM - 11:00 AM

1-11-00 10:00 AM - 10:15 AM - 10:30 AM - 10:45 AM - 11:00 AM

2-11-00 10:00 AM - 10:15 AM - 10:30 AM - 10:45 AM - 11:00 AM

3-11-00 10:00 AM - 10:15 AM - 10:30 AM - 10:45 AM - 11:00 AM

4-11-00 10:00 AM - 10:15 AM - 10:30 AM - 10:45 AM - 11:00 AM

5-11-00 10:00 AM - 10:15 AM - 10:30 AM - 10:45 AM - 11:00 AM

## نظرة كليه وملخص سريع

إن الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج متكامل للتطوير التنظيمي ... إنه أسلوب أثبت فاعليته في تحسين عملية الإدارة ذاتها ، تحسين في عملية التخطيط والرقابة ، تحسين في العلاقات بين المديرين ، رؤساء ومرؤوسين ؛ تحسين في الروح المعنوية ، تحسين في الأداء .

وبكون الإدارة بالأهداف والنتائج نظاما مترابط الأجزاء يحوى تنظيما سليما مصمما على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج ، ونظما للعاملين ، ونظما مالية تستمد منطقها من منطق الأهداف والنتائج معتمدة على نظم تضمن تدفق المعلومات لمراكز المسئولية ومراكز اتخاذ القرارات ، فإن نظام الإدارة بالأهداف منهج متكامل للتطوير التنظيمي يأخذ في اعتباره تطوير التنظيم وتطوير النظم وتطوير مجموعة المديرين بايقاع متسق .

وإذا كانت الإدارة السائدة اليوم ( الإدارة بالنشاط ورد الفعل ) قد استمدت جذورها الفكرية من حركة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية « والنموذج البيروقراطي » إلا أنها إدارة غير فعالة أو قليلة الفاعلية على أحسن تقدير ... وذلك في ضوء ما نلاحظه ونعيشه من اختناقات إدارية تبدو وكأنها أمراض عضوية مزمنة لاتنفع فيها الفيتامينات أو الأدوية حيث يتطلب الأمر القيام بعملية جراحية مخاطرهما محسوبة وذلك بتبنى نظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

على أن نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ليس طريقا مفروشا بالورود وليس برنامجا يضعه مستشار أو خبير ويطبقه ، ولكنه نظام يتم تبنيه بمعرفة المديرين أنفسهم حيث يكون دور المستشارين أو الخبراء الخارجيين

دور محدود بتهيئة الأفكار ووضع ورق عمل عن مجالات النتائج ومقاييسها. وعلى ذلك فنظام الإدارة بالأهداف والنتائج بطبيعته هذه يتطلب دعماً فكرياً عالياً من المستويات العليا لاسيما وأنه من الصعب أن يفكر الناس في « الإدارة بالنتائج » بعد أن عاشوا وتعودوا على الإدارة بالنشاط...

إن البداية التي يتم بها إدخال نظام الإدارة بالأهداف والنتائج تحكم على نهايته . فإذا لم يحدث التركيز على النتائج في الفكر وفي السلوك ، في الثواب والعقاب ، ... فإن هذا النظام سيموت قبل أن يبدأ . ولذلك فإن المطالبة بتطبيق النظام يجب أن تأتي من أسفل ... مع الدعم الفكري والقلبي من أعلى .. إن الخطط والأهداف التي كانت تأتي من أعلى ستصبح تاريخاً .. وأن التنظيمات الإدارية التي تتصور أنها غايات في حد ذاتها ستصبح تاريخاً .. واللوائح التي سجنّت الناس واستراحوا لها وتعذبوا منها ستصبح هي أيضاً تاريخاً .. إن كل شيء سيستمد منطقه من النتائج ..

وليست الأهداف والنتائج - في ظل الإدارة بالأهداف والنتائج - مسألة على الشيوع ولكن لكل منصب إداري أهدافه التي اشترك في تحديدها ونتائجها التي يراقب بنفسه عليها من أجل تحقيقها حيث تحل الرقابة الذاتية محل التفتيش الخارجي . وعلى ذلك فإن الإدارة بالأهداف تدعم الاحترام المتبادل بين الناس وتصبح العلاقة بين الرئيس ومروّسه علاقة أساسها تحقيق نتائج في إطار من الاحترام المتبادل تأكيداً للحقيقة القائلة : « النتائج باب مفتاحه من الداخل » وبالتالي سيتلاشى منطق السيد والعبيد في الإدارة الذي ساد في القرن العشرين ويحل محله منطق « روح الفريق » السائد مثلاً في « كرة القدم »<sup>(١)</sup> .

(١) من الغريب أن نطق روح الفريق في اللعب ولا نطقه في العمل .



إن الإدارة بالأهداف والنتائج هي تحول جاد لحضارة جديدة : حضارة تسودها علاقات عمل جديدة ، بمنطق عمل جديد ، بمنطق ثواب وعقاب متفق مع الشريعة الإسلامية « من عمل صالحاً فلنفسه ومن أساء فعليها » . حضارة تم فيها نسج حاجات ورغبات المؤسسات التي نعيش فيها أكثر ساعاتنا مع حاجتنا ورغبات العامة في تلك المؤسسات .

إن الإدارة بالأهداف والنتائج ثورة عقلية لحضارة جديدة .

والآن قرر بنفسك إذا كنت تحتاج إلى نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ، مستعينا بالأسئلة الآتية :



## هل تحتاج إلى نظام الادارة بالأهداف والنتائج ؟

يستطيع كل مدير وزيراً كان أو محافظاً أو رئيس مجلس إدارة أو هيئة أو مؤسسة أو شركة أن يعرف ويقرر بنفسه ما إذا كان يحتاج إلى نظام إدارة بالأهداف والنتائج وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية <sup>(١)</sup> :

أولاً - الأداء :

لا نعم

- ١ - هل أنت راض عن النتائج التي تتحقق في وزارتك /  
شركتك ☐ ☐
- ٢ - هل ترى فرصة لتحسين الأداء في وزارتك / شركتك ☐ ☐
- ٣ - هل ترى فرصة لتطوير المديرين في وزارتك / شركتك ☐ ☐
- ٤ - هل أنت واثق أن الموارد المادية والبشرية الموضوعة تحت  
تصرفك تستخدم في أقيم استخدام لها ☐ ☐
- ٥ - هل أنت واثق أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بأقصى  
كفاءة ممكنة ☐ ☐
- ٦ - هل مستوى أدائك أعلى من مستوى أداء منافسيك  
أو زملائك ☐ ☐

(١) تأثرنا ببعض أسئلة من قائمة الاستقصاء التي وضعها « جون همبل » في كتابه :

Humble, Management By Objectives in Action.

## ثانياً-الأهداف : ( على مستوى الوحدة ككل )

لا نعم

٧ - هل لديك أهداف محددة واضحة قابلة للقياس لوزارتك / لشركتك / لإدارتك ؟

☐ ☐

٨ - هل الأهداف الموضوعه موضوعه لمده أطول من السنه الحاليه ؟

☐ ☐

٩ - هل تحوى أهدافك الأبعاد التاليه :

☐ ☐ - حجم النشاط أو معدل الدوران ؟

☐ ☐ - الكفاءة الإنتاجية ؟

☐ ☐ - التكاليف ؟

☐ ☐ - الجودة ؟

☐ ☐ - الابتكار ؟

☐ ☐ - التطوير البشرى ؟

١٠ - هل أسهم المروءوسون بشكل حقيقى فى صياغة الأهداف ؟

☐ ☐

١١ - هل تشر أن مروءوسيك ملتزمون بالأهداف ؟

☐ ☐

ثالثاً- نتائج المديرين : ( بالنسبة لكل منصب إداري )

١٢ - هل كل مدير يعرف بوضوح :

لا نعم

- مجالات النتائج الواجب أن

☐ ☐

يحققها ؟

- معايير الأداء أو مقاييس النتائج

☐ ☐

التي يتم الحكم بموجبها ؟

- المعلومات الواجب ورودها

إليه لقياس تقدم سير العمل ؟

- حدود السلطات التي يجب ألا

☐ ☐

يتخطاها .

١٣ - إذا كانت لديك بطاقات توصيف مناصب (دليل تنظيمي)

فهل أنت متأكد أنها تستخدم « كأداة إدارية » فعلاً

أو أنها تمت على اعتبار أنها « تجربة ممتعة » وتم حفظها

☐ ☐

ونسيانها .

١٤ - هل أسهم كل مدير بشكل حقيقي في كتابة بطاقة

☐ ☐

توصيف منصبه ؟

# رابعاً - التنظيم والمناخ السائد

لا نعم

- ١٥ - هل هناك مناصب إدارية في وزارتك/شركتك تعتقد أنه لا لزوم لها .  
☐ ☐
- ١٦ - هل هناك مديرون غير أكفاء وبالرغم من ذلك لا تستطيع أن تفعل معهم شيئاً  
☐ ☐
- ١٧ - هل هناك صراعات تنظيمية في وزارتك / شركتك  
☐ ☐
- ١٨ - هل تشعر أن عمليات التنظيم وإعادة التنظيم السابقة لم تحقق النتائج المطلوبة  
☐ ☐
- ١٩ - هل هناك مراكز قوى وشللية تعرقل العمل عندك  
☐ ☐
- ٢٠ - هل تعملون بروح الفريق نحو هدف مشترك  
☐ ☐
- ٢١ - هل تعاني من البيروقراطية والتسلسل الرئاسي والتعقيدات المكتبية  
☐ ☐
- ٢٢ - هل تعاني من السلبية والتهرب والدفع بعدم الاختصاص  
☐ ☐

## خامساً- التدريب الإدارى :

لا نعم

- ٢٣ - هل عندك صف ثان من رجال الإدارة على مستوى المسؤولية
- ٢٤ - هل تستطيع أن تميز بين المديرين البيروقراطيين والمديرين الفعالين في وزارتك / شركتك
- ٢٥ - هل تستطيع أن تحدد الاحتياجات التدريبية على مستوى كل مدير
- ٢٦ - هل تشعر أن برامج التدريب التي حضرها مديروك حققت نتائج

## سادساً - اللوائح (لوائح العاملين واللوائح المالية)

- ٢٧ - هل تشعر أنك سجين اللوائح المالية وبالرغم من ذلك تشعر بأنه ليس هناك بديل خوفاً من التسبب وعدم الانضباط
- ٢٨ - هل تشعر أنك سجين لوائح التعيينات والمكافآت والترقيات وبالرغم من ذلك تشعر أنك تحتفى بها

## سابعاً - الاتصالات ونظم المعلومات

لا نعم

- ٢٩ - هل تشعر أن رحلة الاتصالات طويلة دون مبرر لتنفيذ  
☐ ☐ أى عمل
- ٣٠ - هل تشعر أن المديرين عندك يخفون في صدورهم الكثير  
☐ ☐ وليست لديهم الشجاعة للكلام
- ٣١ - هل يعرف كل مدير موقفه من تقدم سير العمل أولاً  
☐ ☐ بأول
- ٣٢ - هل تصل المعلومات الملائمة لمراكز اتخاذ القرارات في  
☐ ☐ الوقت الملائم

## ثامناً - وقت المديرين

- ٣٣ - هل يشعر المديرون أنهم يقضون وقتاً أكبر من النتائج  
☐ ☐ التي يحققونها
- ٣٤ - هل يعاني المديرون في وزارتك / شركتك من ارتفاع  
☐ ☐ في ضغط الدم؟ من مرض السكر؟ من الجهد الذهني  
والعصبي



## تاسعاً - التقييم والحوافز

لا نعم

- ☐ ☐ ٣٥ - هل يشعر المدبرون عندك بأن الفعال مثل القوال  
 ٣٦ - هل استتبع تقييمك للاداء في الفترة الأخيرة ترقية  
☐ ☐ شخص ممتاز حقق نتائج طيبة  
 ٣٧ - هل استتبع تقييمك للاداء في الفترة الأخيرة عزل  
☐ ☐ شخص لم يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه  
 ٣٨ - هل تجد صعوبة في الحصول على أشخاص أكفاء  
☐ ☐ ٣٩ - هل تجد صعوبة في عزل أشخاص غير أكفاء ولكنك  
☐ ☐ لا تعرف كيف  
 ٤٠ - هل تعلم أن الحوافز - وبالتالي النتائج باب مفتاحه من  
☐ ☐ الداخل



# كيف تدير الأهداف

ورقة عمل لأغراض تدريبية

## راجع معلوماتك عن الإدارة بالأهداف والنتائج

ضع علامة ✓ أمام الإجابة الصواب في العبارات الآتية :

أولاً : مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج :

١ - في ظل الإدارة بالأهداف تكون الأهداف على مستوى المنظمة ككل .

( أ ) صواب .

( ب ) خطأ .

٢ - من أهم سمات الإدارة بالأهداف هو وضع أهداف لكل منصب من

المناصب الإدارية الرئيسية على اعتبار أن تلك المناصب الرئيسية مراكز

مسئولة عن تحقيق نتائج .

( أ ) صواب .

( ب ) خطأ .

٣ - في ظل نظام الإدارة بالأهداف يؤخذ رأى المروءسين في الأهداف

المطلوب تحقيقها .

( أ ) صواب .

( ب ) خطأ .

٤ - في ظل نظام الإدارة بالأهداف :

( أ ) يؤخذ رأى المروءسين في الأهداف المطلوب منهم تحقيقها .

( ب ) يضع كل مدير الأهداف التي سيحققها .

( ج ) يضع كل مدير الأهداف التي سيحققها بالاشتراك مع رئيسه .

( د ) ترد الأهداف من أعلى حيث يحدد كل مدير دوره فيها .

٥ - هناك فروق بين اشراك المروءسين في وضع الأهداف وبين اشراك

المروءسين والرؤساء في وضع أهداف مناصبهم ( المروءسين ) .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٦ - الإدارة بالأهداف والتائج إدارة من خلال أهداف ونتائج المناصب الإدارية الرئيسية :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٧ - إن المشاركة في الإدارة من جانب المروّسين معناها عملياً المشاركة في صناعة الأهداف ومعرفة دور الأجزاء في الكل .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٨ - في ظل نظام الإدارة بالأهداف يجب أن ترتبط أهداف المناصب الإدارية الرئيسية :

(أ) رأسياً .

(ب) أفقياً .

(ج) (أ) + (ب)

٩ - في ظل الإدارة بالأهداف تكون الأهداف المطلوب تحقيقها أساس أي تحسينات في :

(أ) الهيكل التنظيمي .

(ب) سلطات المناصب في الهيكل التنظيمي .

(ج) العلاقات بين المناصب .

(د) نظم تدفق المعلومات .

(هـ) نظم المكافآت والترقيات .

(و) برامج التدريب .

( ز ) ( أ ) + ( ب ) + ( ج ) .

( ح ) من ( أ ) إلى ( و ) .

١٠- إذا كان التركيز في الإدارة على إحكام عمليات التخطيط وإحكام عمليات الرقابة بالتركيز على معرفة الانحرافات وتصحيح المسار دون اهتمام بالاختلافات الفردية فإننا نستطيع أن نقول أن الإدارة هنا أقرب إلى ( أ ) الإدارة العلمية .

( ب ) الإدارة بالأهداف والنتائج

١١- إن الإحكام في عمليات التخطيط والرقابة بقوة السيف غالباً ما تؤدي إلى خلل في الإدارة بعد فترة تطول أو تقصر حسب قوة الرئيس ومراكز قوى المرؤوسين .

( أ ) صواب .

( ب ) خطأ .

١٢- إذا كان التركيز على الإدارة في الهيكل التنظيمي والأهرامات التنظيمية والتسلسل الرئاسي والسلطة الآمرة والعلاقات الرئاسية والالتزام بالقوانين واللوائح فإننا نستطيع أن نقول أن الإدارة هنا أقرب إلى :

( أ ) الإدارة العلمية .

( ب ) الإدارة البيروقراطية .

١٣- إذا كان التركيز على النشاطات والمجهودات المؤداة وعلى إطفاء الحرائق عندما تشب - على أساس الأخذ بالحل الوسط - وبما هو ممكن في ضوء الظروف ، فإنه يمكننا أن نقول أن الإدارة هنا أقرب إلى :

( أ ) الإدارة بالأهداف والنتائج .

( ب ) الإدارة بالنشاط ورد الفعل .

( ج ) الإدارة العلمية .

١٤- إذا كان التركيز في الإدارة على حل الانسجام بين الأفراد وعلى حل الصراعات التنظيمية وعلى الاختلافات الفردية وأساليب التحفيز المختلفة فإنه يمكننا القول بأن الإدارة هنا أقرب إلى :

( أ ) الإدارة العلمية .

( ب ) الإدارة بالأهداف والنتائج .

( ج ) الإدارة بمفهوم مدرسة العلاقات الإنسانية .

١٥- في ظل نظام الإدارة بالأهداف فإن الرقابة الذاتية مهمة مثل الرقابة من أعلى إن لم تكن أهم :

( أ ) صواب .

( ب ) خطأ .

١٦- إن وضع الأهداف لكل منصب إداري رئيسي من المقومات الأساسية المميزة لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

( أ ) صواب .

( ب ) خطأ .

١٧- تعتبر مجالات النتائج الرئيسية ( المسئوليات الأساسية ) لاي منصب إداري هي نقطة الانطلاق لتحديد أهداف المنصب .

( أ ) صواب .

( ب ) خطأ .

١٨- تعتبر مجالات النتائج الآتية من مجالات نتائج مدير مصنع :

( أ ) كمية الإنتاج .

( ب ) جودة الإنتاج .

( ج ) تكلفة الإنتاج .

(د) الكفاءة الإنتاجية .

(هـ) ربحية المصنع ( الإيرادات ناقصاً التكاليف ) .

(و) (أ) + (ب) + (ج) + (د) .

١٩- لا يمكن أن يكون أى مدير مسئولاً إلا عن النتائج التى له سلطة السيطرة على مدخلاتها :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٢٠- لكي يتم تحويل مجالات النتائج إلى أهداف يجب وضع الأولى فى شكل أرقام ( لكي تكون قابلة للقياس ) ومحددة بفترة زمنية .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٢١- من أمثلة الأهداف ما يلي :

(أ) تحسين الكفاءة الإنتاجية .

(ب) تقليل العوادم إلى أدنى حد ممكن .

(ج) إنتاج ٥٠٠ وحدة بتكلفة إنتاج ١ جنية للوحدة بنهاية الأسبوع

الأول من أبريل ١٩٨٨ .

٢٢- هناك فرق بين « دقة » المقاييس و « ملاءمة » المقاييس .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٢٣- إن المشكلة فى مقاييس لمجالات النتائج ليست فى دقتها بقدر ما هى فى

ملاءمتها .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .



٢٤ - يمكن قياس فعالية مدير مستشفى للأمراض العقلية بالمقاييس الآتية :

- (أ) عدد الأسيرة التي تم شغلها في الفترة .
- (ب) عدد الأيام التي قضاها المريض بالمستشفى .
- (ج) عدد المرضى الذين دخلوا المستشفى لعلاجهم .
- (د) عدد المرضى الذين لم يدخلوا المستشفى .
- (هـ) ليس أى من ذلك .

٢٥ - يمكن قياس فعالية مدير تدريب :

- (أ) بعدد برامج التدريب الذي خططها ونفذها .
- (ب) بعدد الأفراد الذين حضروا البرامج التدريبية
- (ج) بعدد دورات برامج التدريب .
- (د) بعدد الأساتذة الذين اشتركوا في البرامج التدريبية
- (هـ) بمتوسط عدد الأفراد في البرنامج الواحد .
- (و) بعدد ساعات التدريب .
- (ز) ليس أى من ذلك .

٢٦ - اشترك المروءسين والرئيس في وضع أهداف المروءسين معناه عملياً :

- (أ) أن يقوم الرئيس بتحضير « ورقة عمل » مبدئية .
- (ب) أن يحضر المروءسون اجتماعات التخطيط مع إعطائهم الحق في ابداء الرأي .
- (ج) أن يقوم المروءوس بتحضير ورقة عمل مبدئية .

٢٧ - إن اشترك المروءسين في وضع الأهداف مبنى على « مبدأ زيجارنيك »

الذى يقول أنه إذا اشترك فرد اشتراكاً حقيقياً في وضع هدف معين فإن شدة أعصاب داخلية تحفزها لتحقيقه حتى ولو قابلته عقبات .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٢٨ - إن الاشتراك الحقيقي للمرؤوسين يتطلب من الرئيس أن :

(أ) ينصت بفهم واستيعاب لمشكلات المرؤوسين والعقبات التي

يمكن أن يصادفونها والتحسينات المطلوبة .

(ب) يفسح الوقت كما يفسح صدره للمناقشات ولا يعطي قراراً بأن

المطلوب دراسة هذه الأهداف في ظرف ٢٤ ساعة مثلاً .

(ج) يجتمع بكل مرؤوس على حدة قبل أن يجتمع بكل المرؤوسين

دفعاً واحدة . . . ذلك لكي يفتح قلبه للرئيس .

(د) يضع هو الأهداف ويحاول بيعها للمرؤوسين .

(هـ) ينظر إلى وظيفته على أنه مستشار لمرؤوسيه ومعلم لهم ، وليس

شخص صاحب سلطة ، يأمر والناس تطيع .

(و) يقدم المعلومات والبيانات لمرؤوسيه ليجعلهم هم يقررون .

وإذا كان قرارهم مخالفاً لرأيه فإنه ينظر إلى الأمور على أنها قصور

في المعلومات .

(ز) (أ) + (ب) + (ج) + (هـ) + (و) .

٢٩ - إن وضع أهداف للمناصب الإدارية يزيد من فاعلية الموازنات

التخطيطية التقليدية ولا بد من ربطهما ببعضهما .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٣٠ - ليس من المنطقي أن نلزم أى مدير بتحقيق أهداف ، دون توافر :

(أ) هيكل تنظيمي مصمم على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق

نتائج .

- (ب) نظام تدفق المعلومات اللازمة له لمتابعة تقديم سير العمل ذاتياً .
- (ج) نظام مكافآت يفرق بين العامل الفعال والعامل غير الفعال .
- (د) نظام ترقية يكفل الترقية للفعال لمنصب أكثر تحدياً وأكثر إشباعاً ، وليس نظام ترقية بالأقدمية .
- (هـ) برنامج تدريبي في ضوء احتياجات تدريبية محددة .
- (و) كل ما تقدم .

٣١- يجب النظر إلى الأهداف على أنها :

- (أ) قوة تحفيزية إيجابية .
- (ب) وسيلة لتوقيع الجزاء .
- (ج) وسيلة لرفع الكفاءة .
- (د) كل ما تقدم .

٣٢- إن التحسين الإداري المستمر مسألة واردة في ظل نظام الإدارة بالأهداف

- (أ) صواب .
- (ب) خطأ .

٣٣- المقصود بالتحسين الإداري المطلوب لتحقيق الأهداف ما يأتي :

- (أ) تحسين في الهيكل التنظيمي ، في السلطات ، في العلاقات .
- (ب) تحسين في اللوائح ( المالية - شئون العاملين - المشتريات والمخازن ) .
- (ج) تحسين في نظم تدفق المعلومات .
- (د) تحسين في نظم المكافآت والأجور والترقيات .
- (هـ) تحسين في التدريب ( الذاتي والفردى والجماعي ) .
- (و) تحسين في ظروف العمل .

(ز) من (أ) إلى (هـ) .

(ح) من (أ) إلى (و) .

٣٤- إن وضع أهداف المناصب الإدارية لابد وأن يكون في ضوء أهداف استراتيجية :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٣٥- يجب أن تشمل الأهداف الاستراتيجية للشركات المجالات الآتية :

(أ) الربحية .

(ب) الموقف السوقى .

(ج) الابتكار .

(د) الانتاجية .

(هـ) طاقم المديرين .

(و) المسؤولية الاجتماعية .

(ز) كل ما تقدم .

٣٦- إن خطط التحسين الإدارى - فى ظل الإدارة بالأهداف - تنبع

من أهداف المناصب الإدارية وليست مجرد قائمة عامة على الشئوع .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٣٧- الإدارة بالأهداف :

(أ) أسلوب فعال للإدارة .

(ب) أسلوب للتطوير الإدارى والتنظيمى والسلوكى الكلى .

(ج) (أ) + (ب)

٣٨ - الإدارة بالأهداف أسلوب لتطوير المنظمات لأن التركيز على اشتراك

كل المديرين في المنظمة بشكل حقيقى لابد وأن :

( أ ) يشير حماسهم لاسيما إذا كانوا قد تعودوا على أن تنزل إليهم الخطة من أعلى .

( ب ) يقوى إحساسهم بالرؤية الواحدة .

( ج ) يخلق أو يدعم روح الفريق حيث تصبح متطلبات العمل وليست الأمزجة الشخصية هي الأساس .

( د ) يحدث تغييراً متكاملًا في التنظيم والنظم والناس ، بحيث تخف حدة الركود وتحل محله ديناميكية جديدة .

( هـ ) كل ما تقدم .

٣٩ - إن الإدارة التي تؤمن بالإدارة بالأهداف لابد وأن تكون قد اعتنقت

النظرية الآتية عن طبيعة الإنسان الفرد :

( أ ) نظرية X .

( ب ) نظرية Y .

( ج ) نظرية X ونظرية Y معاً .

٤٠ - إن الإدارة التي تفترض الآتى عن الإنسان الفرد إدارة ينجح معها نظام

الإدارة بالأهداف :

( أ ) الإنسان الفرد بطبيعته شخص كسول يكره العمل ضعيف الابتكار ويتم تحفيزه بمزيد من النقود أو التهديد بالعقاب .

( ب ) الإنسان الفرد بطبيعته شخص يحب العمل مثل اللعب . . . إذا توافرت الظروف ، قادر نسبياً على الابتكار ويتم تحفيزه إيجابياً

بتحقيق ذاته والتزامه بمثل عليا وتحفيزه سلبياً بالارتكاز على المثل العليا .

( ج ) ( أ ) + ( ب ) .

٤١- في ظل الإدارة بالأهداف يتم وضع الأهداف بمعرفة المدير (الأعلى) أو بمعرفة إدارة التخطيط .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٤٢- إن وضع الأهداف - في ظل الإدارة العلمية - يتم بمعرفة المدير (الأعلى) أو بمعرفة إدارة التخطيط :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٤٣- في ظل الإدارة بالأهداف :

(أ) يؤخذ رأى المروؤوس في الأهداف المطلوب تحقيقها .

(ب) يشترك المروؤوس في وضع الأهداف التي سيلتزم بتحقيقها .

٤٤- مسئولية الرئيس - في ظل الإدارة بالأهداف - هي :

(أ) وضع الأهداف .

(ب) التأكد من سلامة الأهداف الموضوعة بصرف النظر عن وضعها

٤٥- تعتبر المشورة في وضع الأهداف بين المروؤوسين والرئيس في ظل نظام الإدارة بالأهداف :

(أ) نوعاً من التنازل أو فقدان السيطرة .

(ب) مشكلة طبيعية وضرورية .

٤٦- تقتصر عملية وضع الأهداف - في ظل نظام الإدارة بالأهداف والنتائج

- على الأهداف العامة للشركة ولا تتعداها إلى كل منصب رئيسي في الشركة .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٤٧ - إن الذى يقوم بالتحسين والتطوير الإدارى فى الشركة :

- ( أ ) رئيس مجلس الإدارة .
- ( ب ) إدارة التخطيط والتنظيم .
- ( ج ) المستشار الخارجى .
- ( د ) طاقم المديرين بالمشورة والفهم المتبادل .
- ( هـ ) ( د ) مع الاستعانة بـ ( ج ) .

٤٨ - أن الإدارة بالأهداف والناتج تطبيق للمفهوم القائل : النتائج باب مفتاحه من الداخل :

- ( أ ) صواب .
- ( ب ) خطأ .

٤٩ - فيما يلى عناصر عملية الإدارة بالأهداف :

- ( أ ) جمع حقائق عن الظروف البيئية .
- ( ب ) وضع أهداف استراتيجية .
- ( ج ) وضع مجالات النتائج للمناصب .
- ( د ) وضع مقاييس ومعدلات أداء .
- ( و ) تغيير فى الهيكل التنظيمى .
- ( ز ) تغيير فى اللوائح .
- ( ح ) تعديل فى برامج التدريب .
- ( ط ) مقارنة النتائج أولاً بأول .
- ( ي ) تقوية دوافع المديرين .

إن الترتيب السليم لعناصر عملية الإدارة بالأهداف كالآتى :

- ( أ ) كما هو وارد بالترتيب أعلاه بالضبط .
- ( ب ) الترتيب كالآتى :

- (أ) + (ب) + (ج) + (د)
- ويحدث في نفس الوقت... (و) + (ز) + (ح) .
- ثم يتم (ط) + (ى) .

#### ثانياً : مجالات النتائج :

٥٠- إذا تمت معرفة النتائج التي يتوقعها مدير من مروضيه ومن رئيسه فإن معظم المشكلات تكون قد تم حلها أو على الأقل تم وضعها تحت الأضواء للدراسة :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٥١- فيما يلي مثال لهدف :

(أ) الريح .

(ب) معدل العائد على الاستثمار .

(ج) ١٠ ٪ معدل عائد على الاستثمار في نهاية عام ١٩٨٨ .

٥٢- أى من الآتى لا يعتبر مجال نتيجة :

(أ) ملائمة الأفراد للجدد .

(ب) العملاء الجدد .

(ج) الأمن الصناعى .

(د) الإشراف على المروضين .

(هـ) كل ما تقدم .

٥٣- أى من الآتى يعتبر مجال نتيجة :

(أ) تغيير السلوك التنظيمى .

(ب) تطوير الأداء .



- (ج) تحقيق الأرباح .
- (د) الاشتراك في رسم السياسات .
- (د) تمثيل الشركة لدى الغير .
- (هـ) الاشتراك في رسم السياسات .
- (و) منتجات مطورة .
- (ز) الرقابة على الإنتاج .

٥٤- أى مجالات النتائج الآتية موضوع بطريقة خاطئة :

- (أ) الإنتاجية .
- (ب) العوادم .
- (ج) تنمية المبيعات .
- (د) تخفيض السرقات .
- (هـ) (أ) + (ب) .
- (و) (ج) + (د) .

٥٥- إن مجالات نتائج أى مدير هى حاصل جمع (مجموع) مجالات نتائج مرسوميه :

- (أ) صواب .
- (ب) خطأ .

٥٦- من مجالات نتائج مدير الأمن الصناعى :

- (أ) السرقات .
- (ب) الحوادث .
- (ج) الصحة .
- (د) عدالة الأجور .
- (هـ) (أ) + (ب) + (ج) .

٥٧ - يمكن قياس الصورة الذهنية للشركة بالمقاييس الآتية :

- ( أ ) كمية الإنتاج .
- ( ب ) دراسة ميدانية للرأى العام لجماهير الشركة .
- ( ج ) ربحية الشركة .
- ( د ) ( أ ) + ( ب ) .
- ( هـ ) ( ب ) + ( ج ) .

٥٨ - لكي يكون الهدف قابلاً للقياس يجب أن يحوى ثلاثة عناصر : عنصر

- الكمية ، عنصر الزمن ، وعنصر التكلفة ( تكلفة تحقيق الهدف ) :
- ( أ ) صواب .
- ( ب ) خطأ .

٥٩ - يعتبر العائد على الاستثمار من بين مجالات نتائج المدير المالى :

- ( أ ) صواب .
- ( ب ) خطأ .

٦٠ - أى من الآتى لا يعتبر هدفاً :

- ( أ ) الانتهاء من أعمال الامتحانات بسرعة .
- ( ب ) زيادة الدخل القومى للبلاد .
- ( ج ) تنظيم النسل .
- ( د ) رفع أجور العمال بنسبة ١٠ ٪ بانتهاء عام ١٩٨٨ .
- ( هـ ) ( أ ) + ( ب ) + ( ج ) .

ثالثاً : النظم المدعمة للإدارة بالأهداف :

٦١ - لكي يكون نظام الإدارة بالأهداف فعالاً يجب تدعيمه بـ :

- ( أ ) نظام للعاملين .
- ( ب ) نظام للسلطات المالية .

(ج) نظام لتدفق المعلومات .

(د) (أ) + (ب) + (ج) .

٦٢ - إن نجاح نظام الإدارة بالأهداف يتوقف على مدى ملائمة الأنظمة المساعدة لمنطق الإدارة بالأهداف والنتائج :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٦٣ - إن النظم الحالية للتعينات والأجور والمكافآت والتدريب نظم بيروقراطية لا تتناسب مع منطق الإدارة بالأهداف والنتائج :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٦٤ - إن التدريب الفردي غالباً ما يكون غير فعال بالنسبة للمنظمة :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٦٥ - هناك فرق بين التدريب الإداري وتطوير المنظمات :

فالأول خاص بتدريب الأفراد أما الثاني فهو خاص بتطوير المنظمة ككل

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٦٦ - البيانات تمثل رسائل متاحة للإنسان الفرد لم يتم تقييمها بالنسبة لموقف

معين ، أما المعلومات فهي بيانات تم تقييمها لغرض معين :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٦٧ - المعلومات هي بيانات مصنفة لغرض معين وبالتالي فالمعلومات بيانات

وليس كل البيانات معلومات :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٦٨ - إن إرسال المعلومات من خلال قنوات التسلسل الرئاسي يقلل من

فاعلية نظام المعلومات سواء في تجميع البيانات أو في استرجاعها .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٦٩ - إن إنشاء مكتب للمعلومات شيء ، وإنشاء نظام للمعلومات شيء آخر :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٧٠ - إن وجود نظام للمعلومات ينتهي :

(أ) بإنشاء مكتب للمعلومات .

(ب) بتوفير الخبرات للعاملين في مكتب المعلومات .

(ج) بتحفيز العاملين في مكتب المعلومات .

(د) كل ما تقدم .

(هـ) هناك متطلبات أخرى .

٧١ - أي من المقومات الآتية يجب أن تتوافر في المعلومات لكي تكون فعالة :

(أ) الدقة .

(ب) التوقيت الملائم .

(ج) التصنيف المناسب .

(د) كل ما تقدم .

٧٢- إن العامل الحاسم في الطلب على المعلومات هو :

- ( أ ) دقة المعلومات .
- ( ب ) التوقيت الملائم .
- ( ج ) التصنيف الملائم .
- ( د ) الدافع وراء استخدام المعلومات والفرص المتاحة باستخدامها .

٧٣- إن موازنة البنود والإدارة بالأهداف والنتائج مثل الزيت والماء لا يمكن خلطهما .

- ( أ ) صواب .
- ( ب ) خطأ .

٧٤- إن الإدارة بالأهداف والنتائج تبنى على منطق التكلفة والعائد :

- ( أ ) صواب .
- ( ب ) خطأ .

رابعاً : مقومات نجاح الإدارة بالأهداف :

٧٥- من الممكن إذابة الثلج في المنظمة بإصدار قرار بتطويرها :

- ( أ ) صواب .
- ( ب ) خطأ .

٧٦- يجب النظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها :

- ( أ ) نظام للتخطيط والرقابة .
- ( ب ) نظام للتقييم ( تقييم الأداء وتقييم المديرين ) .
- ( ج ) نظام لتطوير المديرين .
- ( د ) نظام لتطوير المنظمة تطويراً كلياً .

٧٧- إن النظر إلى الإدارة بالأهداف كأداة لتطوير المنظمة يحقق :

(أ) إعادة الشباب للمنظمة والمديرين فيها .

(ب) بناء روح الفريق .

(ج) خلق الديمقراطية والمشاركة في الإدارة .

(د) التفويض الحقيقي للسلطات .

(هـ) (أ) ، (ب) ، (ج) .

(و) كل ما تقدم .

٧٨- إن نقص المعلومات للعاملين غالباً ما يؤدي إلى كثرة الإشاعات :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٧٩- يجب على المدير ألا يستخدم المشاركة في الإدارة إذا كان قد قرر

تنفيذ خطة معينة :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٨٠- استيعاب فكرة التغيير يجب أن تتم بسرعة أما التنفيذ فيجب أن يأخذ

مجراه ببطء :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٨١- إن الأفضل هو أن يطلب المريض الدواء لمعالجة مرض يشعر به :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

حامساً : كيفية تطبيق الإدارة بالأهداف :

٨٢ - يمكن تعلم الإدارة بالأهداف ذاتياً :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٨٣ - يجب أن يتعلم المدبرون نظام الإدارة بالأهداف قبل أن يطالبوا بتطبيقه :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٨٤ - لتحقيق الدعم الفكرى والقلبى للإدارة بالأهداف يجب :

(أ) حصر الواقع الفعلى للمنظمة فى صورة أرقام .

(ب) حصر المشكلات الموجودة : الفنية والسلوكية والإدارية والتنظيمية والمالية .

(ج) إيضاح كيف يمكن لنظام الإدارة بالأهداف أن يتغلب على تلك المعوقات .

(د) معايشة الناس وتطلعهم نحو مستقبل أفضل ومدى ما يمكن أن يحققه نظام الإدارة بالأهداف .

(هـ) كل ما تقدم .

٨٥ - إن حضور برامج تدريبية كاف لتعلم المدبرين تطبيق الإدارة بالأهداف :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٨٦ - إن الذى يطبق الإدارة بالأهداف فى الشركة :

(أ) المدبرون فى الشركة .

(ب) المستشار الخارجى .

(ج) المديرين فى الشركة بمعاونة المستشار الخارجى .

٨٧- إن أسهل طريقة لوضع مجالات نتائج هو استخراجها من بطاقات وصف المناصب الإدارية فى الدليل التنظيمى .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

سادساً : تجارب الإدارة بالأهداف من وراء البحار :

٨٨- لقد أثبتت الدراسة فى الشركات الأمريكية أن تطبيق الإدارة بالأهداف قد نجح فى كثير من الشركات :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٨٩- أى من الفوائد الآتية يتحقق بتطبيق الإدارة بالأهداف :

(أ) تحسين فى أداء الإدارة .

(ب) تحسين فى التخطيط .

(ج) تحسين فى الرقابة الذاتية .

(د) تحسين فى العلاقات بين الرؤساء والمرووسين .

(هـ) تحسين وتطوير القدرات الإدارية للمديرين .

(و) كل ما تقدم .

٩٠- إن أهم مشكلة قابلت الشركات الأمريكية التى طبقت نظام الإدارة بالأهداف هى أن المديرين واجهوا مشكلات فى تعلم كيفية تطبيق النظام

(أ) صواب .

(ب) خطأ .



٩١ - إن مسئولية تطبيق الإدارة بالأهداف تقع على عاتق :

- ( أ ) إدارة الأفراد .
- ( ب ) إدارة التنظيم .
- ( ج ) إدارة التخطيط .
- ( د ) ليس أى مما تقدم .

٩٢ - الإدارة بالأهداف هى صورة أخرى من :

- ( أ ) الإدارة العلمية ( بمفهوم فريدريك تايلور ) .
- ( ب ) البيروقراطية المثلث ( بمفهوم ماكس فيبر ) .
- ( ج ) العلاقات الإنسانية .
- ( د ) ( أ ) + ( ب ) .
- ( هـ ) ( أ ) + ( ج ) .
- ( و ) ليس أى مما تقدم .

٩٣ - الإدارة بالأهداف أقرب إلى أن تكون .

- ( أ ) برامج تحسين الأداء .
- ( ب ) برامج تدريب الحساسية لتغيير السلوك .
- ( ج ) برامج تقييم أداء .
- ( د ) كل ما تقدم .
- ( هـ ) ليس أى مما تقدم .

٩٤ - إن معظم الأفكار المستخدمة فى الإدارة بالأهداف جديدة ومختلفة تماماً :

- ( أ ) صواب .
- ( ب ) خطأ .

٩٥ - يعتبر العائد على رأس المال المستثمر من أفضل الأدوات التي توضح رؤية طاقم المديرين :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٩٦ - ضع خطوط بين البنود التي على اليمين بما يقابلها من بنود على الشمال

المسئوليات	مراكز المسئولية
(أ) التسعير .	- المشتريات .
(ب) التكاليف	- التنظيم .
(ج) المنتجات المربحة .	- المبيعات .
(د) كميات السلع .	- تخطيط الإنتاج
(هـ) البرمجة الدقيقة للإنتاج	- بحوث السوق .
(و) التقليل من الفاقد والعيوب .	- الإعلان والترويج .
(ز) ربط الطاقة بالطلب الكلي للسلع	- الإنتاج .
(ح) زيادة حصة الشركة في السوق	- الشؤون الهندسية .
(ط) الشراء الذكي للأصول .	- المخازن .
(ي) تطوير الإنتاج .	- التمويل .
(ك) الصيانة .	-

٩٧ - يجب على رئيس مجلس الإدارة أن يراجع جميع الأهداف على جميع المستويات حتى أدنى مستوى تنظيمي :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٩٨- إن معظم مشكلات الإدارة بالأهداف هي في :

( أ ) رئيس مجلس الإدارة .

( ب ) المستشار .

( ج ) تحديد الأهداف .

( د ) تطبيق النظام .

٩٩- إن الإدارة بالأهداف هي تطبيق عملي على :

( أ ) الاقتصاد الحديث .

( ب ) نظرية النظم .

( ج ) نظرية الإشراف .

( د ) نظرية السلوك .

١٠٠- إذا لم يكن هناك رغبة عند المديرين في تبني نظام الإدارة بالأهداف

فإن أحسن شيء ممكن أن تفعله الإدارة العليا هو :

( أ ) تطبيق النظام دون معرفتهم .

( ب ) تطبيق النظام تحت اسم آخر .

( ج ) تطبيق جزء من النظام .

( د ) الاستقالة .

( هـ ) عدم تطبيق النظام كلية .

\* \* \* \*

والآن وبعد استيعاب نظام الإدارة بالأهداف والنتائج يكون من المناسب

أن نتتبع خطوات تنفيذ الإدارة بالأهداف الذى صمم لأغراض تدريبية .

## ما هي مسئولياتك الأساسية في وظيفتك؟؟؟

١

دون أدناه مسئولياتك الأساسية كما تتصورها . يمكنك الرجوع إلى  
 « وصف الوظيفة » بمجلد « الدليل التنظيمي » أو بالاسترشاد برأي خبير  
 التنظيم في منظمته أو بأحد زملائك أو بالرجوع إلى اللوائح والتعليمات  
 الرسمية الصادرة من جهات أعلى . ضع هذه المسئوليات في شكل قائمة  
 دون ترتيب لأهميتها .


بدون  
ترتيب

ما هي نسبة الوقت الذي تخصصه  
لكل مسئولية أساسية ؟ ؟

٢

- ارجع إلى القائمة السابقة ودون بها نسبة الوقت الذي تخصصه لكل مسئولية أساسية وذلك في الجانب الأيسر من القائمة .
- في ضوء الوقت الذي كتبه أمام كل مجال مسئولية أساسية رتب الأهمية النسبية لكل منها مبتدئاً برقم ( ١ ) لأعلى وقت .
- أى المسئوليات تحبها أكثر من غيرها وتجد نفسك فيها . رتب المسئوليات مرة أخرى ترتيباً أبجدياً مبتدئاً بالحرف ( أ ) للمسئولية التي تحبها أكثر من غيرها ثم استمر بالترتيب الأبجدي .
- أذكر أدناه الأسباب التي تجعلك تبذل وقتاً كبيراً في بعض مجالات المسئولية الأساسية :



## القليل الحاكم والكثير التافه Vital Few & Trivial Many

٤

- لقد أثبتت الدراسات أن ٢٠٪ من الوقت يحقق ٨٠٪ من الإنجازات والناتج في حين أن ٨٠٪ من الوقت يحقق ٢٠٪ من النتائج ( مبدأ باريتو ) . ولا شك أن هذا المبدأ يعمل معك أيضاً . راجع قائمة مسؤولياتك الأساسية لتكتشف أين يعمل هذا المبدأ فعلاً .
- اسأل نفسك : ما هو المبرر من وجودك ؟ Raison d'être
- ثم في ضوء قائمة المسؤوليات الأساسية الأولى وما أضيف إليها من دراسة انتقادية ، وفي ضوء قائمة مجالات النتائج العامة للمناصب الإدارية - حتى هذه اللحظة - ضع قائمة جديدة بالمسؤوليات الأساسية مرتبة حسب أهميتها بحيث تكون الأولوية الأولى رقم (١) والأولوية الثانية رقم (٢) وهكذا . . .

١ -	
٢ -	
٣ -	
٤ -	
٥ -	
٦ -	
٧ -	
٨ -	
٩ -	
١٠ -	

هذه هي  
مجالات  
النتائج  
الأساسية  
مرتبة  
حسب  
الأولوية









— إن المؤشرات التي تم التوصيل إليها وهي بمثابة مستويات أداء محددة داخل مجالات النتائج الأساسية تكون المدخل الطبيعي لوضع الأهداف حيث تعطى قيما رقمية لهذه المؤشرات مع تحديد الزمن والتكلفة اللازمة ( سواء كانت في شكل جهد أو وقت أو مال أو موارد ) .

لاحظ أنه لا يمكن تصور أهداف دون تحديد زمني أو دون تحديد تكلفتها .

[illegible]



## خطة التحسينات الإدارية ( اللوائح والنظم والتنمية الإدارية )

١٠

إن تفويض السلطات بالشكل المتقدم يجعل من الضروري عمل خطة متكاملة للتحسينات، غالباً ما تظهر في تعديل أو تصحيح اللوائح المالية ولوائح المشتريات ولوائح شؤون العاملين ، أو على الأقل إجراء تعديلات في بعض بنودها . . كما قد يتطلب الأمر أيضاً تعيين أفراد جدد أو تدريب أفراد حاليين أو زيادة مهارات البعض في تخصصات معينة ، طبقاً لاحتياجات محددة . إن خطة التحسينات ضرورية طالما كانت الأهداف الجديدة أكثر طموحاً . وفي بعض الحالات يتطلب الأمر عمل تحسينات إدارية لضمان تحقيق الأهداف بمستوياتها الحالية .

خطة التحسينات الإدارية لعام			
بعد التعديل	قبل التعديل	بند	
			لائحة شؤون العاملين
			اللائحة المالية
			التدريب والتطوير
			نظم تدفق المعلومات

## خطة العمل

# ١١

إن تحقيق الأهداف الجديدة يتطلب في الواقع القيام بالعديد من الأنشطة وتجزئتها ، وتحديد المسؤولية عن تنفيذها ، وتحديد البرامج الزمنية الواجب السير عليها .

## الرقابة وتقوية دوافع المديرين

# ١٢

— تتم الرقابة على مستويين :

( أ ) مستوى ذاتي أولاً بأول من واقع المعلومات الواردة .

( ب ) مستوى إداري أعلى وهي المقارنة الدورية .

ولا يمكن أن تكون هناك رقابة ذاتية مالم يوجد نظام دقيق لتدفق المعلومات حيث يجب أن تصل المعلومات الملائمة في الوقت الملائم لمراكز اتخاذ القرارات ( مراكز المسؤولية ) دون أن تمر على الرئاسات من خلال نظام التسلسل الرئاسي .

— إن تقوية دوافع المديرين يصبح حقيقة واقعة إذا كانت المحاسبة

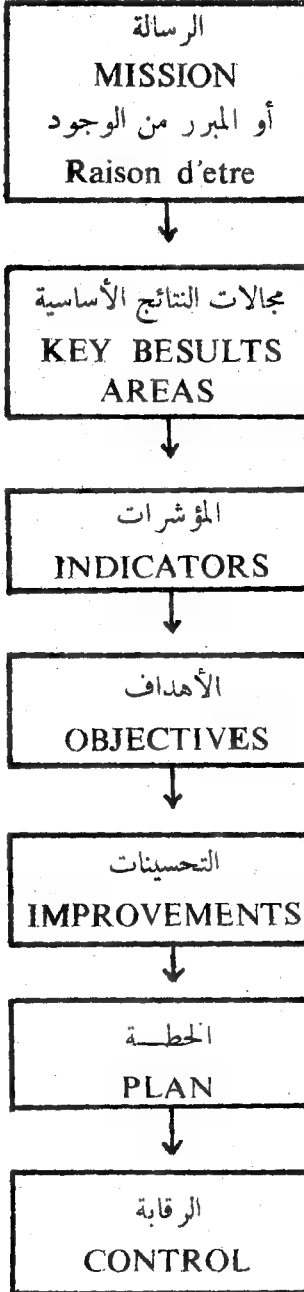
على أساس مقارنة النتائج بالأهداف التي تقرر مع تصحيح المسار

بتصحيح النظم أو بتطوير الأفراد أو باعادة وضع الشخص المناسب

في المكان المناسب ، أو كل ذلك .

النتائج المستهدفة	النتائج المحققة	الانحرافات	خطة تصحيح المسار

## المصطلحات الأساسية



## موضوعات البرنامج الذاتي

المسئوليات الأساسية للوظيفة	١
نسبة الوقت المخصص للمسئوليات	٢
القوى الدافعة والقوى المعوقة	٣
القليل الحاكم والكثير التافه	٤
مؤشرات الصحة	٥
مؤشرات مجالات النتائج	٦
كيف تكون أكثر فعالية وسعادة	٧
ضغ الأهداف في زمن وبتكلفة	٨
درجات السلطات للمسئوليات	٩
خطة التحسينات الإدارية	١٠
خطة العمل	١١
الرقابة وتقوية دوافع المديرين	١٢

THE JOURNAL OF THE

AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION

PUBLISHED WEEKLY

CHICAGO, ILL., U.S.A.

VOLUME 100

NO. 1

JANUARY 1915

PRICE 10 CENTS

Subscription price, \$5.00 per annum in advance.

Single copies, 10 cents.

Entered as Second-Class Matter, June 26, 1891.

Postpaid.

Acceptance for mailing at special rate of postage provided for in Act of October 3, 1917.

Postmaster: This publication is entered as second-class matter.

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100



## المراجع

Beck, A. and E. Hillman

*A Practical Approach to Organization Development through MBO : Selected Readings.*  
New York : Addison-Wesley, 1972.

هذا الكتاب مجموعة من القراءات المختارة لعدد من الكتاب المشهورين في هذا المجال بحيث تغطي الإدارة بالأهداف كنهج للتطوير التنظيمي ( المنظمة ككل ) . إنها تعطي القارئ فكرة كلية عن أثر الظروف المحيطة داخل المنظمة وخارجها والإعتبارات الواجب مراعاتها في نظام الإدارة بالأهداف .

Carrol, Stephen and Henry Tosi.

*Management by Objectives : Applications and Research.*  
New York : The Macmillan Company, 1973.

هذا الكتاب نتيجة بحوث ميدانية قام بها المؤلفان إعتمدت على مقابلات واستقصاءات بصفة أساسية أكثر من الفكر النظري البحث . يهتم الكتاب بمشكلة ربط الأنظمة الأخرى بنظام الإدارة بالأهداف : أنظمة مثل : الموازنة التخطيطية ، نظم تقييم الاداء ، التنمية الإدارية ، المكافآت . يركز الكتاب على الكيفية التي قام بها المدبرون - تحت الدراسة - في حل المشكلات .

The Conference Board.

*Managing by and With Objectives : Studies in Personnel Policy No. 212.*  
New York : The Conference Board, 1973.

هذا التقرير يشرح بشكل تفصيل تجارب بعض الشركات الشهيرة ( ست شركات ) التي طبقت نظام الإدارة بالأهداف على أنه أسلوب

للالدارة وليس كأسلوب جزئى فى تقييم الموظفين مثلاً . إن التقرير يشرح الإجراءات التى اتبعت فى كل شركة لتحديد الأهداف ، والدرجة التى تم عندها وضع مقاييس للأهداف والأساليب التى اتبعت للتأكد مع عدم وجود تعارض بين الأهداف وبعضها . إن التقرير يشرح كيفية استخدام الأهداف فى الرقابة على الأداء الإدارى .

**Drucker, Peter.**

**Management : Tasks, Responsibilities, Practices.**

London : Heinemann, 1974.

ربما يعتبر « دركر » أول من كتب عن الإدارة بالأهداف والرقابة

الذاتية فى كتابه الشهير : **The Practice of Management**

وفى كتابه الجديد هذا خصص الفصل رقم ٣٤ للإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية وهو يشرح فيه معنى الإدارة بالأهداف وكيف أنه فى غياب الأهداف المحددة المعتمدة من الرئيس يتوه المديرون فى أعمال غير مهمة . إنه يشرح كيفية تحديد الأهداف ومن الذى يحددها وأهمية الرقابة الذاتية تمييزاً لها عن الرقابة الرئاسية . إنه يصر على أن يسمى الإدارة بالأهداف « فلسفة » إدارة أكثر من أنها نظام إدارة أو طريقة إدارة .

**Humble, John.**

**How to Manage by Objectives**

New York : Amacom : American Management Association,  
1973.

يركز هذا الكتاب بصفة خاصة على الأخطاء الواجب تجنبها عند الأخذ بنظام الإدارة بالأهداف ، كما يركز على الجوانب العملية فى تطبيق نظام الإدارة بالأهداف . إنه يهتم بصفة خاصة بالمتابعة الدورية وبالتدريب والمكافآت والترقية . . . على اعتبار أن عملية الإدارة يجب أن تصحبها

باستمرار خطة للتحسين والتقييم والتحفيز والتطوير . ان نظريته للإدارة بالأهداف نظرة كلية .

Mali, Paul.

*Managing By Objectives : An Operating Guide to Faster and More Profitable Results.* (Wiley, 1972).

يوضح هذا الكتاب بشكل عملي كيفية تقسيم الإدارة بالأهداف إلى عدة مراحل : (١) مرحلة إيجاد الأهداف . (٢) مرحلة وضع الأهداف . (٣) مرحلة التأكد من ربط الأهداف بعضها ببعض . (٤) مرحلة التطبيق . (٥) مرحلة الرقابة والمتابعة . إنه يستخدم مفاهيم وأشكالا ورسومات ليوضح هذه المراحل .

Morrissey, George.

*Management by Objectives and Results.*

Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1970.

هذا كتاب مبسط في شرح عملية الإدارة مع التركيز بشكل خاص على العلاقة بين الأهداف ( التخطيط ) والنتائج ( الرقابة ) . إن أهمية هذا الكتاب في أنه يركز على ضرورة توضيح رسالة ودور كل منصب قبل تحديد الأهداف ( المحددة القابلة للقياس ) منه . في الكتاب رسوم توضيحية كثيرة وإرشادات عملية تفصيلية .

Odiorne, George.

*Management by Objectives.*

London : Pittman

هذا الكتاب بمثابة مدخل إلى الإدارة بالأهداف كفلسفة وكنظام ولو أنه يعالج الإدارة بالأهداف كأنها نظام يتكون من مجموعة أجزاء . إنه

يوضح بشكل ملحوظ درجة إسهام المرءوسين في وضع الأهداف الخاصة بهم . وفي علاقة نظام الإدارة بالأهداف بنظام الأجور ، وكيفية تهيئة إدخال هذا النظام في منظمة قائمة .

Reddin, William.

*Effective Management by Objectives.*

New York : McGraw-Hill Book Co., 1971.

إن التركيز في هذا الكتاب هو على « مجالات النتائج » وعلى إشراك المرءوسين في تصميم وتنفيذ النظام : إشراك المرءوسين إبتداء من وضع مجالات النتائج الخاصة بهم ووضع مقاييسها إلى وضع الأهداف المحددة بفترة زمنية .

إن المؤلف يركز على ضرورة « تدوين » الثلوج في المنظمة قبل إدخال نظام الإدارة بالأهداف . إن هذا الكتاب عملي بالدرجة الأولى وإن كان يركز فقط على وضع الأهداف أكثر من تركيزه على المتابعة بها .

Raia, Anthony.

*Managing by Objectives.*

England, Brighton : Scott Foresman and Company, 1974.

يركز هذا الكتاب على كيفية تطبيق المفاهيم والأساليب في الواقع العملي فهو يشرح الموضوع خطوة خطوة حيث يخصص فصلا لكل خطوة . وهو بهذا الشكل يركز على الصورة الكلية للنظام : مراحل وخطواته : أهداف استراتيجية - أهداف قصيرة كلية - أهداف إدارات - أهداف مناصب - خطط عمل - رقابة ذاتية - رقابة رئاسية . . إنه كتاب سهل في القراءة وعمل .

\* \* \*

إيداع رقم ٨٦/٢٣٥٣

دار الجيل للطباعة

## كتب للمؤلف

- ١ - الإدارة : الأصول والأسس العلمية .
- ٢ - التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم .
- ٣ - الإدارة المالية .
- ٤ - إدارة البنوك .
- ٥ - الإدارة بالأهداف والنتائج .
- ٦ - عناصر الإدارة للمبتدئين وغير التجاريين .
- ٧ - ماذا يفعل المديرون ؟
- ٨ - المدير الفعال .
- ٩ - دليل الباحثين في كتابة التقارير ورسائل الماجستير والدكتوراه .
- ١٠ - مامعنى بنك اسلامى ؟

مكتبة عين شمس ٤٤ شارع القصر العيني القاهرة ت : ٥٥١٦٥٣